



MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magister en
Dirección de Empresas

Título:

COMPATIBILIDAD DE PERFILES CON LOS PUESTOS
LABORALES EXISTENTES EN EL CASO DE UNA EMPRESA
DE ARQUITECTURA DE LA CIUDAD DE LA PLATA

Maestranda: **María Cecilia Garmendia**

Directora: **Dra Estefanía Solari**

La Plata, Noviembre 2023

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN

2. PRESENTACIÓN DEL TEMA

3. OBJETIVOS

4. MARCO TEÓRICO

4.1. GAMIFICACIÓN

4.1.1. Introducción de la Gamificación

4.2.2. Gamificación en gestión de Recursos Humanos

4.2. NAWAIAM

4.2.1. Introducción

4.2.1. Contexto de Nawaiam

4.2.3. Casos de aplicación de Nawaiam

4.2.4. Teorías de Nawaiam

4.2.5. Perfiles conductuales de Nawaiam

4.2.6. Competencias de Nawaiam

4.2.7. Pautas y recomendaciones de participación para Nawaiam

5. ANÁLISIS DE DATOS

5.1. PUESTOS DE TRABAJO

5.1.1. Mapa de puestos

5.1.2. Puestos de trabajos individuales

5.1.2.1. Puesto de Socio Fundador

5.1.2.2. Puesto de Coordinador general de administración

5.1.2.3. Puesto de Responsable de Administración

5.1.2.4. Puesto de Auxiliar Administrativo

5.1.2.5. Puesto de Asistente de Compras

5.1.2.6. Puesto de Coordinador de Dirección de Obra y contratistas

5.1.2.7. Puesto de Responsable de presupuesto

5.1.2.8. Puesto de Analista de presupuesto

5.1.2.9. Puesto de Coordinador general de Proyecto

5.1.2.10. Puesto de Projectista

5.2. PERFILES CONDUCTUALES OBTENIDOS

5.3. COMPATIBILIDAD DE COMPETENCIAS POR PUESTOS DE TRABAJO

5.3.1. Socios Fundadores

5.3.2. Coordinador general de administración

5.3.3. Responsable de administración

5.3.4. Auxiliar Administrativo

5.3.5. Asistentes de Compras

5.3.6. Coordinador de Dirección de Obra y Contratistas.

5.3.7. Responsable de presupuesto

5.3.8. Analista de presupuesto

5.3.9. Coordinador/a general del proyecto

5.3.10. Projectista

5.3.10. Resumen de Resultados

6. CONCLUSIONES

7. BIBLIOGRAFÍA

8. ANEXOS

- 8.1. ANEXO 1: INFORME INDIVIDUAL PARA EL PERFIL DE PERSONAS.
- 8.2. ANEXO 2: INFORME EMPRESARIAL PARA EL PERFIL DE PERSONAS
- 8.3. ANEXO 3: TABLERO DE PUNTUACIONES DE COMPETENCIAS

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación estudia tanto la situación de una pequeña empresa constructora que enfrenta desafíos de crecimiento de estructura, de planificación estratégica y de gestión sobre el rendimiento interno, como así también analiza la conducta natural de los empleados y su compatibilidad con las competencias laborales requeridas para cada posición.

La finalidad es utilizar la herramienta de gestión de talentos llamada Nawaiam, basada en la gamificación y en la ciencia de los datos, para poder aplicar la misma sobre la empresa elegida como caso de estudio, ubicada en la ciudad de La Plata. El fin de uso de esta metodología es poder obtener un mapeo interno de las competencias laborales y por consiguiente una mejor administración y profesionalización del recurso humano en los distintos puestos de trabajo.

Por medio de la participación del juego Nawaiam, se puede observar el perfil laboral de la persona y determinar de forma rápida si existe un encaje entre sus competencias y lo que se requiere del puesto.

La temática fue elegida por el interés de poder estudiar una metodología novedosa, ágil, menos costosa y eficaz, que sea considerada de utilidad tanto para la etapa de atracción de talentos como para el proceso de potenciar los recursos humanos actuales. A su vez, desde el punto de vista de quien participa y atraviesa la experiencia del juego, puede obtener un mayor autoconocimiento dentro del ambiente laboral y reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora en las habilidades profesionales.

Desde el punto de vista del objeto de estudio, la selección del caso fue basada en el acceso a la información dentro una pequeña empresa en desarrollo y en crecimiento, si bien la herramienta es considerada de gran utilidad para todo tipo de empresas. Debido a la realidad desafiante a la que se enfrenta el objeto concreto de estudio, es que la autora del presente trabajo se propuso poder estudiar, diagnosticar e identificar situaciones de progreso.

Por otro lado, vale decir que la organización del presente trabajo final de maestría se estructura en siete secciones, incluyendo a esta introducción y a la bibliografía de referencia que se encuentra al final del escrito.

De hecho, en el segundo apartado se aborda el tema de la problemática de la entidad estudiada y se presenta la herramienta de gestión a aplicar sobre tal caso específico

de estudio. Luego, en la siguiente sección se definen los objetivos que se pretenden alcanzar, utilizando la técnica propuesta sobre la realidad concreta de la pequeña empresa de La Plata.

Luego, en la sección cuarta se detalla el sustento teórico de la herramienta Nawaiam, que es la gamificación. En el mismo apartado, a su vez, se explica de forma sintética de qué se trata la técnica, cuál es el contexto de su presentación y los casos de aplicación en otras empresas. Además, se presentan las competencias y perfiles laborales utilizados por dicha metodología, que también servirán de guía tanto para la interpretación del trabajo como para la organización de su estructura.

Tras ello, se presenta el proceso de análisis de los resultados obtenidos, producto de la aplicación de la técnica de gestión sobre la realidad concreta de estudio. En primer lugar se recolectaron los datos referidos a las posiciones de trabajo de los participantes del juego para poder comprender qué es lo que se requiere en cada posición. En segundo lugar, se analizaron los perfiles laborales de los empleados que pasaron por la experiencia Nawaiam, para luego poder interpretar y determinar la compatibilidad de cada tipo de conducta con las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Por último, en la sección de cierre del escrito, se presentan las conclusiones a las que se ha podido arribar producto de los objetivos iniciales planteados y de todo el análisis realizado.

2. PRESENTACIÓN DEL TEMA

Para el presente trabajo de investigación, se selecciona como objeto de estudio una empresa de arquitectura en donde a los empleados se les realizará la experiencia Nawaiam, una reciente e innovadora herramienta utilizada para gestionar talentos humanos.

La pequeña empresa a la que se pretende estudiar y aplicar la herramienta de gestión, se encuentra ubicada en la ciudad de La Plata y se dedica principalmente a la construcción y desarrollo inmobiliario o urbano. Sus principales negocios son fabricar viviendas, realizar proyectos y ejecuciones de desarrollo urbano.

La empresa PYME fue iniciada por dos socios arquitectos y su auge de crecimiento fue en el contexto pandémico, en el que el aumento de demanda provino de la

necesidad de cambio de modalidad de vida, basado en un traslado de departamentos a barrios.

Dicho incremento sobre el negocio, generó una gran capacidad de acción y flexibilidad, pero a su vez fue necesario un aumento en la nómina del personal. La visión y misión de la entidad se mantuvo sólida, pero se requirió una nueva estructura con personal capacitado para hacer frente a las exigencias del contexto externo. Esta situación implicó pasar de cinco a veinte personas en un corto periodo de seis meses, estando hoy compuesta por treinta empleados.

Sin embargo, la significativa ampliación de la nómina en un breve lapso trajo aparejado una serie de complicaciones que implica buscar un camino de nuevas soluciones.

En primer lugar, se presentaron inconvenientes dentro del personal observando falta de claridad en las responsabilidades y tareas, vacío de organización y estructura no definida.

Como segunda problemática, el entorno laboral con ausencia formal de tareas, llevó a un bajo rendimiento de los empleados, falta de profesionalización y hasta abandono de los mismos.

En tercer lugar, los inconvenientes internos en la organización provocaron otros problemas como la calidad de servicio, habiendo por ejemplo demoras en el tiempo de entrega acordado con el cliente.

Para poder mitigar los problemas a lo que se enfrenta, la empresa busca conseguir una solución que le permita obtener una madurez empresarial, por medio de una mayor profesionalización y mejor organización de estructura que acompañe las necesidades de los clientes.

Por un lado, se busca alcanzar un mejor desempeño en los equipos de trabajo dentro de la empresa para poder lograr que los propietarios del negocio se concentren en las tareas de planeamiento estratégico.

También se intenta dar un salto de calidad de trabajo sobre los empleados frente al contexto externo y etapa de crecimiento en donde se encuentra la organización.

Por otro lado, la constructora pretende obtener un progreso en las competencias laborales requeridas, buscando una mayor efectividad en los puestos de trabajo, y en algunos casos pulir las competencias de liderazgo.

Como última expectativa a mencionar por parte de la empresa, es poder conseguir también una mejor gestión y mitigación de los factores que hacen al bienestar laboral: mayor motivación, compromiso, mejora sobre el manejo de los tiempos, la atenuación del nivel de estrés y el cansancio del personal.

A través de la metodología llamada Nawaiam, se intenta poder dar soluciones a los desafíos y expectativas mencionados en los párrafos anteriores. Es por eso que, en el presente trabajo, se considera a la misma como una herramienta de gestión humana aplicable a la realidad que afronta la empresa previamente descrita.

En términos generales Nawaiam es una técnica que permite mapear el talento de la persona con lo que se requiere del puesto laboral, permitiendo una mejor administración del recurso humano. La misma se presenta como una experiencia de juego inconsciente donde se puede visualizar si la persona es ideal para el cargo.

Basada en la gamificación y en la inteligencia artificial, se permite observar el perfil laboral de la persona y poder identificar rápidamente si existe un encaje entre sus competencias y lo que se requiere del puesto, a partir de vivir la experiencia en la participación del juego. Esto es posible dado que se puede predecir, a través de la ciencia de los algoritmos, cómo se comportaría el participante en el entorno de trabajo.

Desde el punto de vista del desarrollo de equipos internos, Nawaiam permite evaluar y realizar un mapeo interno para un mejor aprovechamiento del talento de las personas. Es así como permite conocer y gestionar de forma efectiva a los integrantes del equipo, a partir de la ciencia de los datos.

En otras palabras, se puede realizar una propuesta hacia el equipo de trabajo donde los empleados viven la experiencia del juego y hacer una revisión interna en cuanto a una asertiva administración de los recursos humanos.

Dentro de esa propuesta, se ofrece por un lado un análisis grupal a través de un cuadro de competencias para una mejor gestión del talento del equipo. Por otro lado, se le brinda otros reportes con información valiosa respecto del perfil de conducta, colaborando con el autoconocimiento sobre el desarrollo y mejora profesional como así también sugerencias de cómo gestionar y motivar a los participantes.

Por tanto, el estudio toma como objeto la realidad de una empresa de arquitectura y aplica como herramienta de gestión una metodología llamada Nawaiam. En este sentido, los objetivos del caso de estudio serán plasmados y abordados con mayor detalle en el apartado siguiente.

Cabe mencionar que se estima que el presente caso de estudio puede llegar a ser útil para todo tipo de empresas, incluyendo las que están en desarrollo. Adicionalmente se quiere resaltar que dicha herramienta puede llegar a ser valiosa no sólo para potenciar los recursos humanos existentes, sino también como un recurso de utilidad para el proceso de atracción de talentos.

Nawaiam puede llegar a ser asertivo para la etapa de selección del personal para que el mismo sea genuino, rápido y efectivo, y para reducir los costos y los tiempos del proceso comparado con el formato tradicional. Según el modelo DISC (Marston, 1929), herramienta utilizada mundialmente para clasificar el comportamiento de las personas, Nawaiam puede generar una disminución de un 30% en los costos, casi de un 50% en ahorro de tiempos en entrevistas, y un 37% en el proceso de selección.

Adicionalmente es dable mencionar que la autora del presente estudio, a fin de obtener mayor información, ha ido contactando con el personal interno de Nawaiam como así también con asesores externos que aplican la herramienta a diversas organizaciones. Por su parte, también ha pasado por la experiencia de participar del juego y recibir el informe de su perfil laboral con el objetivo de poder obtener apreciaciones y conocimientos más asertivos acerca de la herramienta y aportar datos a la investigación.

Por último y como cierre de este apartado inicial, vale decir que se entiende que la temática elegida se encuentra justificada para ser temática de trabajo final de maestría de un programa de MBA, en virtud de que en este último son varios los módulos desde los que se abordan cuestiones como, por caso, selección de personal, gestión de talentos, competencias laborales, evaluación de desempeño, desarrollo interno, inteligencia emocional, etc.

3. OBJETIVOS

Se formula como objetivo general el de determinar la compatibilidad del perfil laboral de los empleados con las competencias del puesto de trabajo en una empresa de arquitectura de la ciudad de La Plata, a través de la herramienta gamificada Nawaiam, útil para una mejor gestión del recurso humano.

Por su parte, se formulan los siguientes objetivos específicos:

1. Definir las competencias requeridas en los puestos de trabajo.

2. Generar reportes del Perfil de Conducta de los empleados para una mejor comprensión y gestión del talento humano.
3. Analizar la compatibilidad del perfil laboral con las competencias requeridas al puesto de trabajo.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. GAMIFICACIÓN

4.1.1. Introducción de la Gamificación

Este apartado conceptual le da sustento teórico a la herramienta de gestión propuesta, llamada Nawaiam, que se desarrollará en un posterior capítulo.

A modo introductorio, se quiere explicar que la terminología “gamificación” proviene de la palabra inglesa “*gamification*”, y de ella se deriva la palabra “*game*”, que a ser traducida en idioma español es “juego”. También podemos referirnos a la palabra “ludificación” que hace idea al mismo significado.

Se entiende que “*Gamificación*” o “*Gaming*” es una metodología basada en la experiencia lúdica inconsciente llevada a un ámbito distinto al del juego propiamente dicho.

Se percibe a la gamificación como una técnica de aprendizaje que se traslada del ámbito de los juegos hacia un contexto distinto que puede ser un ambiente educativo, profesional, de sanidad, familiar, etc. Su finalidad es obtener mejores resultados en cuanto a absorber conocimientos, adquirir experiencias, mejorar habilidades, conseguir determinadas recompensas y/o beneficios.

En otras palabras, se puede decir que es una metodología que toma aspectos característicos de los juegos y los aplica a una situación no lúdica con la finalidad de ser un factor motivacional, para que las personas puedan accionar y a su vez vivir una situación gratificante.

La vivencia del “*gaming*” permite generar un autoconocimiento con mayor profundidad y un mayor desarrollo profesional. La misma al poseer un carácter lúdico hace que la experiencia del usuario sea positiva generando motivación y mayor compromiso.

Se entiende que el método Gamificación se basa en una combinación de dos tipos de técnicas además de definir un objetivo a alcanzar. Por un lado, se emplean técnicas mecánicas que brindan recompensas a quien participa al alcanzar los objetivos

propuestos. Algunos ejemplos de dichas técnicas pueden ser acumulación de puntos, subir de nivel, premios, regalos, nuevos desafíos o retos, entre otros.

Por otro lado, el mismo método también utiliza técnicas dinámicas basadas en el factor motivacional como pueden llegar a ser logros, estatus, recompensas o competición personal.

Asimismo, para poder comprender y ahondar más en detalle respecto del término “Gamificación” se mencionan a continuación algunos autores, quienes fueron refiriéndose a este tema en los últimos años.

El primero en mencionar dicha palabra fue Pelling en 2002 (Marczewski, 2013), autor de videojuegos, quien vio la necesidad de trasladar la dinámica del juego hacia contextos no lúdicos. Dicho autor la percibe como un uso de técnicas de juegos aplicados a, por ejemplo, un ambiente de empresas.

Luego Zichermann y Cunningham (2011) se refirieron al tema al vincular la palabra “Gamificación” directamente con los videojuegos. Se define como un proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas del juego para atraer a los usuarios y resolver problemas.

Desde su punto de vista ellos consideran que es fundamental identificar y comprender la verdadera motivación interior de los jugadores para poder abordar problemas actitudinales que serán más difíciles de enfrentar si solo se darían instrucciones.

Luego, Kapp (2012) la describe en su libro como el uso de los mecanismos, la estética y el pensamiento de los juegos para atraer a las personas, incitar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas.

En ese mismo año, autores como Werbach y Hunter (2012) indican que la ludificación es el uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contextos que no son juegos.

Por su parte Gartner (2011), prestigiosa consultora de tecnología, puso en manifiesto que la gamificación viene siendo una gran protagonista en los últimos tiempos marcando una tendencia progresiva en diversos sectores. En aquel entonces se había anticipado al decir que con el pasar de los años, el modelo del “*gaming*” sería aplicado por las distintas organizaciones en sus procesos, prediciendo que para el año 2015 la metodología sería utilizada por más del 70% de ellas, dentro del ranking global 200 empresas de Forbes.

Más recientemente, Bozoglianian (2023), ejecutivo de la empresa Globant describió a tal concepto como “la modificación de un comportamiento hacia uno deseado, por medio de técnicas utilizadas en juegos”. El mismo autor explica que “*gaming*” está basada en metodologías de ciencia orientadas a la conducta y a la motivación con el fin de obtener recompensas al ganar, y de poder ir adquiriendo mayor experiencia por parte de quien juega.

De todo lo anterior podemos llegar a comprender y darnos una idea de cómo la gamificación ha ido evolucionando y siendo cada vez más utilizada como una metodología con múltiples beneficios. Para poder entender de forma más clara su crecimiento, se puede visualizar a continuación un gráfico obtenido desde Google Trends en Agosto de 2023.

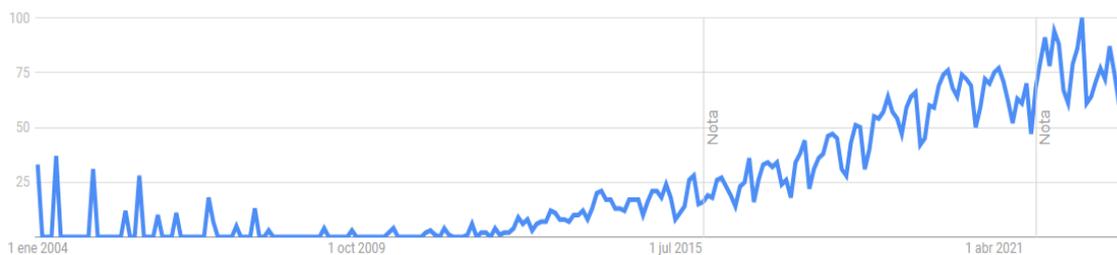


Imagen Nro 1 “Gamificación, interés a lo largo del tiempo”. Fuente Google Trends (agosto 2023)

En tal imagen se puede valorar la evolución histórica de la gamificación desde el año 2004 hasta la actualidad. En el mismo gráfico se puede llegar a observar un notable auge en los últimos años haciéndonos entender que su popularidad ha ido en aumento al pasar el tiempo.

De tal modo, se observa una tendencia progresiva de interés sobre el uso de la gamificación en los periodos más recientes. A su vez, tal esquema se podría llegar a utilizar como un indicador que daría la idea de que la metodología lúdica sería protagonista en los próximos tiempos, siendo aplicada en distintos ámbitos, como por caso, en el contexto empresarial.

4.2.2. Gamificación en gestión de Recursos Humanos

De lo explicado anteriormente, se puede comprender que la Gamificación es una técnica o metodología que consiste en llevar la mecánica del juego a un ámbito no usual, como por ejemplo el contexto empresarial.

Dentro del mundo organizacional, la ludificación es aplicable en los procesos del área de recursos humanos, encargada de coordinar y gestionar el capital humano, o sea de direccionar a las personas.

Dicho sector es generalmente entendido como de suma importancia debido a que tiene como responsabilidad potenciar las habilidades y capacidades de los empleados, consiguiendo como resultado un aumento en su motivación y en su rendimiento; y por lo tanto en una mayor productividad para la empresa.

Existen distintos procesos dentro del área de recursos humanos que acuden a la metodología gamificada para poder lograr sus objetivos de productividad y desempeño laboral. Dentro de sus procesos principales podemos mencionar al de atracción de talentos, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y gestión del clima laboral.

Asimismo, se entiende que la gamificación orientada al mundo empresarial se enfoca en el factor de la motivación, donde el participante es capaz de tomar decisiones en el ámbito lúdico sin sentirse presionado y dando respuestas genuinas al abstraerse en el juego. Se la considera como una metodología lúdica, participativa y dinámica en tiempos actuales que promueve el aprendizaje, motiva a accionar y permite resolver problemas.

Un buen diseño de gamificación basado en lo motivacional puede hacer que los empleados sientan mayor compromiso en su ámbito laboral o que quieran progresar en sus trabajos. Desde este aspecto, las empresas pueden acudir a ella para resolver los conflictos internos, hacer una revisión interna de talento, motivar equipos de trabajo y/o desarrollar las habilidades del personal. Mediante las técnicas lúdicas, existen varios beneficios en los procesos de inducción y capacitación como por ejemplo fortalecer procesos de comunicación o brindar conocimientos adicionales de la empresa o también mejorar habilidades.

Otro resultado positivo de importancia a mencionar es que esta metodología digital puede ser una buena vía para atraer talentos y acelerar procesos de reclutamiento si se compara con los formatos tradicionales.

En tiempos pasados, no tan lejanos, el proceso de atraer talentos era muy distinto a lo que es en la actualidad. Anteriormente el área de recursos humanos solía hacer un aviso físico buscando personal y el postulante se presentaba presencialmente en tal lugar. Luego de eso, el área encargada juntaba información e iba descartando entre la

alterna de candidatos. Esto mismo implicaba procesos largos, tediosos y hasta a veces sesgados por el nerviosismo o tensión del aspirante al atravesar el proceso.

Por el contrario, hoy en día, podemos encontrar procesos de atracción de talentos que se realizan de forma online debido a los avances tecnológicos, a la era de transformación digital, y a la pandemia del COVID-19. Existen bolsas de trabajo virtuales, donde las organizaciones suben publicaciones de las nuevas búsquedas y los postulantes, a su vez, pueden ir cargando su perfil laboral en las plataformas, siendo todo un proceso mucho más rápido y efectivo.

Al utilizar técnicas gamificadas para atraer el talento, el proceso se beneficia en dos sentidos. Por un lado, el postulante se siente menos nervioso, más desenvuelto, más expresivo y más genuino siendo evaluado a través de un juego. Por otro lado, Recursos Humanos podría estar atento a su desenvolvimiento, su comportamiento verbal y no verbal, que no lograría visualizar correctamente si el participante al puesto se encuentra bajo tensión o con nervios. De esta forma, la empresa estaría contando con información menos sesgada y podría tomar mejores decisiones en cuanto a la incorporación del personal.

Esto nos lleva a pensar que el área de talentos se fue adaptando, fue evolucionando y fue buscando nuevas formas en sus procesos para el logro de objetivos como aumento de la productividad y mejora en el desempeño laboral. Al aplicar elementos del juego, en los procesos de recursos humanos, se estaría alcanzando una situación “ganar para ganar” o “win-win”, en la que los empleados se divierten y se sienten motivados, lo que por su parte también implica un beneficio para la empresa en términos de producción y rendimiento. Por caso, Aberdeen Group (2013) sostiene que las empresas que cuentan con gamificación logran incrementar el compromiso de empleados para con la empresa en un 48%, y la misma facturación por mejor rendimiento laboral en un 36%.

Es por esto que se podría llegar a percibir una tendencia por parte de las organizaciones a utilizar cada vez más herramientas gamificadas dentro de sus procesos de gestión de talentos, logrando sus objetivos y tratando de dar respuesta a un ambiente dinámico, ágil, ambiguo, complejo y exigente.

Es en este contexto donde entra en escena la implementación de juegos lúdicos en un ambiente empresarial, particularmente en el área de gestión de personas, para poder contar con una herramienta que acompañe a dicho proceso y le permita ser eficiente en la toma de decisiones y administración de sus procesos.

Finalizando esta sección, se quiere dar paso a la presentación de Nawaiam, técnica de gestión de talento humano, basada en el sustento teórico de la Gamificación. Dicha herramienta de gestión será la elegida en la presente investigación para ser aplicada, como ya se expresó, sobre el caso de estudio de una pequeña empresa.

4.2. NAWAIAM

4.2.1. Introducción

Nawaiam es una plataforma que permite a los participantes experimentar un videojuego de duración de quince minutos con un desafío de salvar al mundo de un desastre natural. En dicha experiencia de enfrentar una catástrofe natural, dada por el calentamiento global, el empleado se verá expuesto a salvar la mayor cantidad de personas en tres ciudades del mundo, gestionando recursos y tomando decisiones claves frente a la supervivencia.

Al finalizar el juego, a partir de las acciones y decisiones tomadas, el sistema detecta de forma instantánea el perfil conductual o la tendencia natural de la conducta de la persona evaluada y su predisposición para el desarrollo de determinadas competencias. Este resultado es posible por los algoritmos de inteligencia artificial que posee la herramienta, dado que califica al empleado frente a las competencias que se requiere del puesto.

En otras palabras, Nawaiam es considerada una experiencia lúdica inconsciente donde se puede visualizar si el candidato es la persona ideal para el cargo a través de la ciencia de los algoritmos. Es una herramienta que permite mapear el talento de la persona con lo que se requiere del puesto laboral, permitiendo una mejor administración del recurso humano.

Es una técnica que explica que el desafío u objetivo está en encontrar un puesto de trabajo que haga un “*match*” con cada perfil o persona. Por lo que su alcance o finalidad es detectar perfiles conductuales a partir de vivir la experiencia de participar en el juego.

La misma se define como un puente virtual entre, por un lado, conectar la necesidad de las empresas para construir equipos de manera atractiva y efectiva, y por otro la necesidad de los jóvenes de encontrar empresas innovadoras que reconozcan sus habilidades y les ayuden a crecer profesionalmente.

Su sustento teórico está basado en el modelo DISC (Dominio, Inteligencia, Sumisión y Conformidad a las Normas,) explicado en la obra “*Emotions of Normal People*” de

Marston (1929), que será abordado en mayor detalle en un siguiente apartado. Con este sustento, Nawaiam permite medir a los participantes en relación a:

- Asertividad: orientación a resultados
- Sociabilidad: orientación a concentración o a las personas
- Tolerancia: nivel de dinamismo, creatividad, escucha y análisis
- Reglas: independencia para actuar y proceder de acuerdo a los procedimientos y las normas.

Nawaiam se apoya en la idea de que no existen perfiles correctos o incorrectos, mejores o peores, o buenos y malos. Cada persona posee distintas características y, por lo tanto, tiene un perfil conductual particular.

La experiencia de la herramienta permite visualizar el perfil laboral de la persona. Por medio del juego se puede predecir cómo se comportaría dicho participante en determinado contexto laboral. El sistema logra identificar cuáles son las tendencias de conductas naturales basadas en comportamientos, reacciones y decisiones que el participante va tomando en el juego.

El *output* o resultado final es un perfil de conductas focalizado en el ámbito profesional. Con esto se quiere decir que se puede imaginar cuál sería el comportamiento o tendencia natural de la conducta del jugador frente a una determinada situación para conocer y gestionar mejor el talento humano.

A su vez dicha plataforma permite, a través de un tablero, compatibilizar las competencias de los participantes con los puestos de trabajos, definidos por la compañía en un paso anterior. La conciliación de esta información permite otorgar la posibilidad a la organización de poder gestionar de forma más efectiva el talento humano. Dicho panel de gestión contiene información de todas las personas que participaron del proceso y refleja datos relevantes para poder potenciar el capital humano.

El tablero de control o también llamado "*dashboard*" muestra los fundamentos que se requieren del puesto y es completado por la misma organización, que ingresa datos de los perfiles que se necesitan. Es decir, el responsable de recursos humanos le indica a la herramienta cuales son las habilidades y competencias que hacen al perfil que se busca para el puesto de trabajo. Se pueden mencionar competencias como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, flexibilidad entre otras.

De lo anteriormente dicho se resumen las siguientes funciones generales sobre esta técnica de gestión, con la que puede afirmarse que es posible:

1. Descargar perfiles completos de los participantes.
2. Filtrar los datos obtenidos de acuerdo con su necesidad.
3. Buscar el perfil más adecuado entre los candidatos y los puestos laborales.
4. Analizar la compatibilidad de los puestos de trabajo, perfiles y competencias para obtener tendencias individuales y grupales.

A su vez, se quiere agregar que las funciones de Nawaiam no sólo son aplicables a la etapa del proceso de atracción de talentos, sino también para poder potenciar los recursos humanos existentes en la organización.

Es decir que, por un lado, la herramienta es de utilidad para la atracción de talentos, donde los candidatos experimentan el proceso de manera lúdica donde se reduce el proceso de selección comparado con el formato tradicional en cuanto a tiempos y costos. El tablero brindado por la plataforma filtra a los candidatos de acuerdo a la compatibilidad entre competencias y puestos. Se añade valor al realizar la entrevista con candidatos previamente seleccionados a través de Nawaiam.

Por otro lado, en cuanto al empoderamiento de equipos internos de la organización, Nawaiam permite hacer una evaluación y mapeo interno para una mejor gestión de talentos. En efecto, se realiza una propuesta de la entidad hacia el equipo de trabajo donde los empleados viven la experiencia “Nawaiam”. Permite por tanto conocer a los integrantes del equipo, en virtud a su estilo, su comportamiento, su liderazgo, etc. También brinda sugerencias de cómo gestionar y motivar a ese grupo humano. A su vez, el tablero o *dashboard* permite evaluar y analizar las competencias de los equipos, facilitando una mejor gestión de talento y una mejora de las habilidades blandas.

4.2.1. Contexto de Nawaiam

En la actualidad se necesita una solución frente a los retos del cambio de paradigma laboral condicionado por la tecnología y por la transformación digital. No se puede seguir buscando y gestionando talento de la misma manera que años atrás ya que se persigue la optimización de los tiempos y la estandarización de los procesos de selección del personal.

Se presenta el desafío y exigencia de conseguir un perfil con determinadas aptitudes aplicables al puesto y para cada momento adecuado. En el contexto actual se pide encontrar un “match” o “encaje” rápido y efectivo entre el postulante y el puesto laboral actual.

En el pasado las gerencias de recursos humanos han usado herramientas psicológicas para evaluar los perfiles que han llevado a consumir mayores tiempos, con resultados tediosos y costosos. Además, dichas formas de evaluar, con el paso del tiempo, han sido manipuladas para que las respuestas de los candidatos no sean genuinas.

Nawaiam propone a las organizaciones, a través de la gamificación, una experiencia lúdica en plena era de digitalización y auge de inteligencia artificial para obtener perfiles de candidatos y empleados de forma rápida, efectiva y genuina. Su base de “*gaming*” permite definir comportamientos naturales de conducta para que las empresas puedan tomar decisiones objetivas, libres de sesgos para cualquier tipo de búsqueda de talentos o mapeo interno.

La plataforma presenta la oportunidad de que los candidatos y empleados puedan sentirse inmersos en los desafíos del juego, y a su vez, abstraerse de la instancia evaluativa o sentirse que están siendo juzgados. Los participantes juegan, reaccionan de manera natural y toman decisiones de manera inconsciente, definiendo su perfil de conducta. Ésta experiencia lúdica hace que los informes de la aplicación garanticen resultados más genuinos, auténticos y efectivos, eliminando sesgos.

Al ser una herramienta basada en el “*gaming*” se percibe que genera mayor aceptación y compromiso de parte del participante, ya que el empleado toma esta experiencia como un juego y no como una evaluación.

La persona que participe del juego tiene la posibilidad de poder encontrar información valiosa en el informe que le envía al instante de jugar. Dicho reporte apunta al autoconocimiento, brindando su estilo natural de conducta, sus aspectos fuertes, sus puntos a poder mejorar y el contexto ideal dentro de lo laboral.

Según los datos corporativos, la gran mayoría, casi el 89%, de los participantes se sienten identificados con los resultados y descubren nuevas competencias en su perfil que los ayuda en su desarrollo profesional.

A su vez, Nawaiam se presenta como una técnica efectiva e innovadora que proporciona un acercamiento o conexión superadora entre la persona y la organización. Esto se entiende que se debe a que la misma se centra en el perfil de conductas de los candidatos para cubrir puestos de trabajo.

También esta nueva metodología adopta la tecnología de forma creativa utilizando un videojuego para identificar los perfiles conductuales a partir de la participación del juego.

Por otro lado, según el portal de noticias especializado en tecnología y economía digital IproUP (2021), la herramienta ofrece datos en tiempo real, brindando una significativa reducción de tiempos y automatización en los procesos de gestión de talentos.

Nawaiam les presenta a las gerencias de recursos humanos un camino práctico y útil para que puedan ser competitivas en el contexto dinámico. Se habla de que la herramienta puede brindar hasta un 50% de ahorro en tiempos de entrevistas y 37% en el proceso de selección y diagnóstico interno, según el portal La Información (2022). Dicho aspecto es muy bien recibido para aquellos clientes que persiguen adoptar nuevas tecnologías y quieren aportar valor y calidad en los procesos de atracción, retención y formación de talentos de forma ágil y activa. Se sostiene que puede mejorar hasta un 40% la calidad de proceso de mapeo interno y proceso de atracción de talentos y un 31% en cuanto a la atracción del talento joven de acuerdo a la página oficial de la herramienta.

Se agrega que Nawaiam no solo permite ahorrar en tiempos, sino que también permite ahorrar en costos si se compara con los métodos tradicionales utilizados por el área de recursos humanos. Se puede decir que la herramienta, por medio del “gaming”, ofrece psicotécnicos lúdicos al instante agilizando los procesos de gestión de talentos. Se hace mención en el portal de noticias El Perfil (2022) y en el de uno de sus clientes Grupo Bimbo, que la misma genera una disminución de costos de un 30%, buscando romper con los paradigmas tradicionales de búsquedas de trabajo. Esto es posible a través de la sistematización del proceso que se consigue con el uso de algoritmos de inteligencia artificial. Dichos algoritmos detectan las tendencias naturales de conductas y predicen cómo el participante se comporta en el ambiente laboral.

Otro aspecto a resaltar es que Nawaiam es un sistema previsto para organizaciones de todo tipo y se encuentra disponible en distintos idiomas, pudiendo ser administrado “online” y a su vez otorgando resultados al instante.

Por los distintos motivos mencionados previamente, existe una tendencia por parte de las organizaciones a utilizar Nawaiam como una herramienta efectiva a la hora de gestionar los procesos de atracción y gestión de talentos. Esta tendencia se ha ido reflejando en los últimos años en términos de cantidad de clientes y en los países que ha ido insertándose.

4.2.3. Casos de aplicación de Nawaiam

La herramienta Nawaiam se lanzó al mercado en los primeros meses del año 2020 en tres países: Argentina, Chile y España; con una inversión inicial de 750 mil dólares, según la fuente del portal de noticias Infonegocios (2021). Se agrega que ese año fue justo el de la pandemia por COVID-19, en el que por circunstancias excepcionales se aprovechó especialmente para invertir en los sectores de tecnología, innovación y desarrollo.

Después de un año, es decir a principios del 2021, Nawaiam ya estaba siendo utilizada en 8 países: Argentina, España, Uruguay, Chile, Paraguay, Perú, Colombia y Ecuador. Para aquel entonces, ya se encontraba valuada en 9,74 millones de dólares luego de un año de ser lanzada en el mercado laboral (IproUP ,2021).

A su vez, en el año 2021 ya contaba con más de 50 clientes, apuntando a crecer especialmente en empresas multinacionales, apostadoras en la transformación digital. En el mismo año, comenzaron a operar en Estados Unidos con base en Miami, para brindar esta herramienta al mercado norteamericano y continuar expandiéndose.

En tal año se fueron incorporando algunos clientes tales como Grupo Bimbo Latin Sur, McDonald's, Banco Industrial, Banco Galicia, Banco Itaú, Cordial Compañía Financiera del Grupo Supervielle, Tea Connection, Green Eat, Atrápalo, Sancor Salud, Prisma Medios de Pago, Telefónica, OXXO, Protección Colombia, Iberdrola, Alain Afflelou, Insud Pharma, Universidad de Girona.

Para el año 2022, a dos años de ser lanzada, contaba con 180 clientes y con presencia en 17 países, facturando 500.000 mil dólares al año y siendo valuada en 10 millones de dólares, reflejando un notable crecimiento rápido y exponencial (La información, 2022).

Promediando este mismo año, en 2023, Nawaiam sigue expandiéndose, iniciando sus operaciones en Brasil. Asimismo, nuevos clientes se fueron sumando, entre quienes se puede mencionar Adecco, AbInbeV, La Anónima y Sherwin-Williams, entre otras.

Actualmente Nawaiam se encuentra valorada en USD 15 millones de dólares y cuenta con 505 clientes radicados en 17 países: Argentina, Chile, Uruguay, Venezuela, Colombia, España, Costa Rica, Ecuador, México, Malta, Perú, Singapur, Paraguay, República Dominicana, Guatemala, Estados Unidos y Brasil. A la fecha, existen numerosos ejemplos del uso de la herramienta entre las gerencias de gestión de recursos humanos de empresas.

Se puede nombrar ejemplos de empresas que han hecho uso de esta herramienta de gestión en Argentina como YPF, Flybondi, Movistar, CocaCola, McDonalds, Bridgestone, Epson, Telefónica, Grupo Bimbo, Addeco, KPMG, Bumeran Selecta, Cervecería AblnbeV, Banco Galicia, Banco Industrial Seguros Rivadavia, UADE, Grido, Grupo Planeta, Twitch, Visma-Latam, Kinetic, La Anónima, Grupo Dietrich, Grupo Medihome, Philip Morris, Pirelli, entre otras.

Se mencionan a continuación comentarios por parte de las áreas de Recursos Humanos de algunas de las empresas usuarias de la herramienta:

Mc Donalds: "Queríamos elevar la experiencia de las diferentes prácticas que llevamos adelante para identificar potencial. De la mano de NAWAIAM incorporamos gaming, innovación y calidad a nuestros procesos en tanto accedemos a información relevante para la toma de las mejores decisiones"

BIMBO: "Los datos que nos proporciona la plataforma de Nawaiam nos permiten conocer mejor los perfiles individuales para elegir a los candidatos correctos, para el puesto adecuado. Además, sirve para orientar las capacitaciones y acciones de desarrollo de nuestra gente, enfocándonos a las necesidades actuales del negocio, mientras impulsamos el potencial de cada colaborador en nuestra organización"

ABINBEV: "Nawaiam nos permitió hacer que nuestros postulantes vivan una experiencia diferenciadora, y que puedan recibir una retroalimentación inmediata, al mismo tiempo que nos permitió ser más eficientes en nuestros procesos de selección masiva reduciendo hasta un 50% el tiempo que nos demoramos en encontrar a nuestros candidatos"

FLYBONDI: "Estamos muy contentos de incorporar a Nawaiam en nuestros procesos de Selección y Desarrollo de Personas. Es una herramienta que nos permitirá tener mayor información del perfil conductual de los candidatos y así colaborará con nuestros procesos de atracción y retención del talento. Sobre todo, en esta etapa de gran desarrollo de la compañía, ya sea por el plan de crecimiento como así también por el proceso interno de especialización y ampliación en las áreas"

BETTERFLY: "Me encanta que no haya perfiles buenos ni malos. Se trata de cómo las personas hacen match con determinadas posiciones. Es una forma de sacar lo mejor de cada persona para encontrar su lugar correcto. Queremos poner a las personas en el lugar correcto sacando lo mejor de cada uno"

GRUPO DIETRICH: "Nawaiam nos da una herramienta mágica, increíble. Dentro del grupo pudimos mapear nuestro talento. Pudimos analizar las competencias que tienen nuestros colaboradores para poder estar en la posición correcta"

BANCO INDUSTRIAL: "Ni bien me llegó la propuesta de Nawaiam no dudamos en probar. Lo incluimos como primera instancia en un programa de pasantías, y confirmamos que era lo que buscábamos al ver la respuesta de los candidatos: que se sentían sorprendidos, no solo por estar en una instancia de selección haciendo un juego, sino el sentirse tan identificados con la información que les acercaba, para poder tener un conocimiento más amplio de sus habilidades. Buscamos transitar un proceso de selección cercano, amigable y ágil. Para el candidato, desde un lugar descontracturado, en el que pueda sentirse cómodo, sin miedos y que se enriquezca con la información de sus habilidades e identificar aspectos a mejorar, y desde la empresa llegar a la elección del candidato con un nivel de conocimiento más cercano de sus habilidades y comportamientos, ayudándonos a identificar que tan afín a la cultura y equipo será y ayudarlo en su adaptación. Sin dudas, por otro lado, acceder a tener informes de manera inmediata agiliza mucho las instancias de definición. Desde la selección, ayuda a hacerlo más ágil, dinámico y divertido, con

una elección del candidato más fundamentada. Y la vivencia del candidato logra una fidelización mucho más inmediata, ya que le da herramientas que los ayuda a su desarrollo conociendo los aspectos que lo servirán para su desempeño y ayudará a transitar otros. Llegar a la instancia de inducción, con un camino recorrido, con un conocimiento más cercano, estilo y forma de trabajar que, sin duda, ayudan a una mejor integración de los equipos y le facilita al líder tener identificados los comportamientos más relevantes a destacar y hacer crecer, como así también sobre en los que deberá hacer foco para su mejor desempeño.”

4.2.4. Teorías de Nawaiam

La plataforma Nawaiam se sustenta en el modelo de DISC, que proviene de la abreviatura de las palabras inglesas “*Dominance, Influence, Steadiness y Conscientiousness*”; traducidas al español significan “Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conciencia”.

Dicha teoría fue trabajada y abordada por Marston (1928) en su libro “*Emotions of Normal people*” . En tal obra se exponen tres aspectos generales que son la percepción, el auto concepto y la auto consistencia.

El modelo DISC es considerado un instrumento que brinda la posibilidad de conocer el estilo de personalidad y la tendencia conductual del individuo de acuerdo a la percepción de sí mismo con su entorno. Esta teoría interpreta que cada individuo actuará de acuerdo a cómo percibe y de acuerdo a la definición de su propio perfil, basado en sus vivencias personales.

Dicha metodología permite medir cómo reaccionaría la persona frente a específicas situaciones cotidianas, o cómo se comportaría en un contexto laboral. Con el uso de la misma, se puede llegar a comprender la manera en que el sujeto se desenvolverá en determinado ambiente y cómo se vincula con los demás. Es por eso que la técnica DISC, es una herramienta de medición y evaluación muy utilizada en los procesos de recursos humanos, tales como el de atracción de talentos o el de desarrollo de equipos multidisciplinarios.

El autor Gomez (2021) la define como “un test que permite definir el estilo de comportamiento de las personas según cuatro tipos posibles de conducta: Dominancia, Influencia, Solidez y Cumplimiento”

Por su parte Ekudert (2015), describe los cuatro estilos de conducta que conforman el modelo DISC y la apertura a los mismos en niveles bajos, medios o altos que puede tener cada individuo dentro de cada uno de estos estilos.

Los cuatro tipos de conductas “dominante”, “de influencia”, “de cumplimiento” y “de solidez” (o “estabilidad) pueden verse representados por el siguiente gráfico llamado “Método DISC”, extraído de la fuente Ionos (2023):

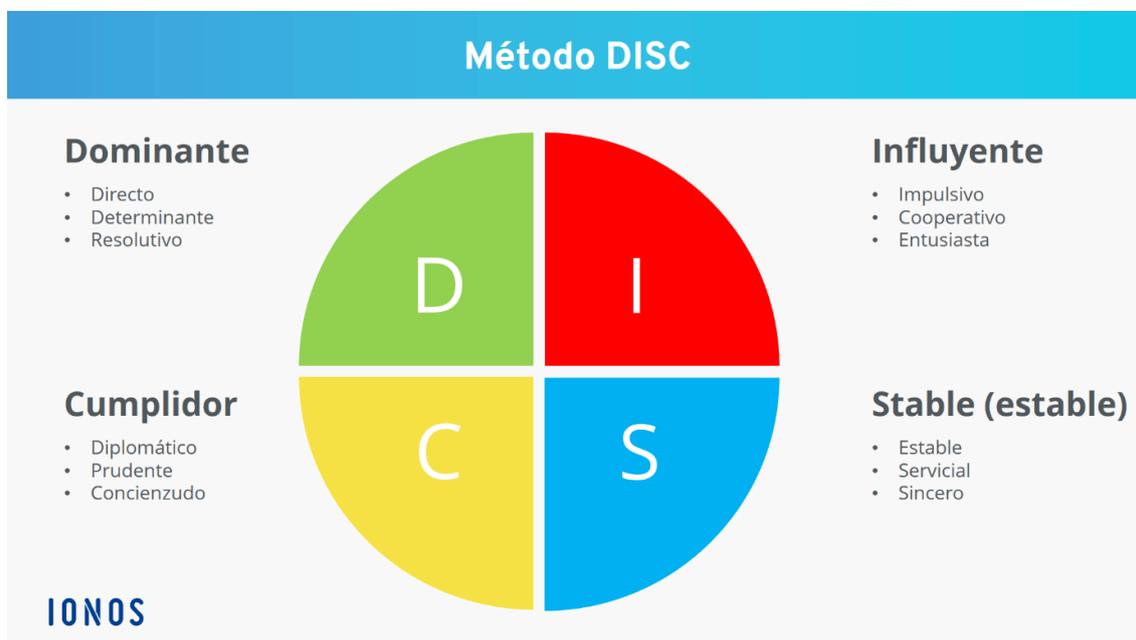


Imagen Nro 2: Método DISC. Fuente: IONOS (2023)

En primer lugar, el estilo “dominante” es explicado por el mismo autor, como aquel que se comporta con tenacidad, toma riesgos y busca obtener el poder y el control. El individuo en este caso se hace responsable de la situación, actúa con urgencia, toma la iniciativa y se hace responsable de los temas vitales asumiendo el compromiso.

La persona con tal estilo suele ser un líder natural y suele tener gran capacidad para trabajar bajo presión tomando decisiones de forma rápida. El mismo se comporta de acuerdo a objetivos y le gusta trabajar en ambientes competitivos en donde se le presenten oportunidades que le permita resolver problemas y que pueda actuar con velocidad marcando el camino a seguir.

El segundo estilo, llamado “de influencia”, es caracterizado por poder cambiar el entorno en base a las relaciones que el individuo construye con los demás. La persona se comporta con entusiasmo, optimismo, motivación y empatía al relacionarse con otros sujetos. Es un estilo de conducta muy sociable, espontáneo y confiado, que permite lograr que los demás vean sus ideas como atractivas y les llame la atención.

El tercer tipo de comportamiento es el “de solidez o estabilidad”, que se aplica a aquella persona que actúa en equipo con colaboración, con paciencia y con tolerancia

en ambientes previsibles. Son aquellos humanos que se sienten a gusto en ambientes tranquilos y estables permitiéndoles actuar de forma rutinaria y con seguridad a la hora de seguir instrucciones. Se considera que es un estilo aplicable a alguien que le cuesta adaptarse a los cambios pero que le gusta trabajar en equipo, pudiendo ser leal, amable, servicial y paciente.

El cuarto estilo es el “de cumplimiento”, considerado por tal autor como aquel que primero tiende a analizar en detalle la situación y luego poder actuar tomando decisiones. Es un estilo conductual aplicable para aquel individuo que le gusta actuar con precisión, con seguridad y con orden en ambientes tranquilos, previsibles y estructurados para poder cumplir con las normas.

Tal forma de actuar es para aquellos sujetos sistemáticos, ordenados, perfeccionistas y analíticos que se enfocan en resolver problemas en detalle. Dichas personas se caracterizan por tener un grado alto de exigencia para con ellos y para con los demás. También suelen perderse en los detalles tratando de poder realizar su trabajo con calidad.

De lo explicado en los párrafos anteriores, se quiere explicar que el modelo DISC, conformado con sus cuatro estilos, da sustento teórico a la técnica Nawaiaim. Dicha herramienta de gestión de talento evalúa el estilo natural de conducta de la persona o perfil dentro de un contexto laboral en base a cuatro grandes parámetros o ejes: asertividad, sociabilidad, tolerancia y reglas.

En base a la primera gran variable, que es la asertividad, un individuo puede tener aversión al riesgo o ser orientado a objetivos. En el primer caso, podemos referirnos a una persona que no le gusta confrontar y trata de evitar el conflicto, actuando de forma cautelosa en un ambiente que le brinda dirección y seguridad. Además, le interesa el buen clima laboral y se integra de buena forma a un equipo de trabajo. En cambio, quien actúa en base a objetivos, es considerado una persona que confronta y arriesga, buscando una posición de autoridad o poder. A su vez, le motivan las situaciones difíciles y le gusta tener a cargo temas importantes con alto grado de riesgo.

La segunda variable de comportamiento es la sociabilidad, que define si un sujeto está orientado a las personas o tiene un perfil de concentración. El primer estilo conductual se caracteriza por buscar el reconocimiento social, ser sociable, extrovertido e influir sobre los demás. Adicionalmente esta forma de actuar está motivada por querer conocer distintas personas y demostrar su capacidad y talento. Por el contrario, un perfil basado en la concentración tiende a ser desconfiado, distante, introvertido,

prefiriendo trabajar solo. Es caracterizado por su comunicación concisa, su resolución de problemas de forma analítica y por sentirse cómodo en grupos pequeños.

El tercer factor que define un estilo de conducta es el de tolerancia. Si la persona está orientada a la calidad y empatía, entonces sabrá escuchar, ser comprensivo y transmitir seguridad. También actuaría de forma tranquila y calma, pensando más en el mediano y largo plazo, necesitando tiempo para pensar y actuar de forma correcta y pudiendo tolerar la presión. En cambio, al estilo de conducta dinámico y creativo no le gusta la rutina y prefiere estar en varios temas a la vez. Es un comportamiento acelerado, disperso, inquieto, que le gusta actuar en el corto plazo y manejar sus propios tiempos.

Por último, se encuentra el comportamiento en base al apego de reglas, definiendo un estilo de actuar de manera independiente o de actuar conforme a las normas y procedimientos. El primer tipo es aquel que se mueve de forma libre en base a objetivos y metas propias. Se caracteriza por no gustarle las estructuras y poder tomar decisiones con poca información, ya que utiliza su propia vivencia, experiencia y criterio. Por el contrario, quien actúa en base a reglas es considerado una persona disciplinada y detallista que busca de la perfección y de brindar un trabajo de buena calidad. Tiene seguridad cuando se basa en procesos, manuales de procesos, tareas definidas y tener personas de referencias para poder consultar.

Como última mención, se agrega que Nawaiam utiliza estos cuatro tipos de conducta como “parámetros” en cada perfil laboral. Dicha herramienta de gestión asigna un valor de 0% a 100% en términos de porcentaje a cada uno de los 4 parámetros de conducta para un mismo perfil de trabajo.

4.2.5. Perfiles conductuales de Nawaiam

Nawaiam se basa en la idea de que no existen perfiles correctos o incorrectos, sino que el objetivo de la herramienta es describir las características del comportamiento natural de la persona evaluada. Define los puestos desde el punto de vista conductual para luego analizar cuál es la compatibilidad entre lo que se requiere en el puesto y el perfil de la persona.

La plataforma permite brindar información del perfil de conducta, generando dos tipos de reportes. Un informe de resultado del participante es dirigido a la persona que jugó y el segundo informe es enviado al empleador, conteniendo distinta información de acuerdo al enfoque.

El primer reporte llamado "individual" se compone de información de valor para su autoconocimiento y otorga aspectos de guía a nivel profesional. Este informe describe al principio las características del perfil de conducta de acuerdo a las decisiones y acciones que fue tomando en el juego de manera inconsciente y lúdica. Luego se otorga información respecto de cuáles son sus fortalezas o aspectos que resaltan de dicho perfil y qué temas son los que deberían tener en cuenta para poder mejorar o trabajar. A lo último se informa en qué contextos o entornos laborales ese tipo de perfil realizaría un trabajo ideal o exitoso.

En cambio, el segundo reporte que genera Nawaiam es un informe dirigido al empleador. En este caso es un informe de resultado visible solamente al cliente de Nawaiam. En el mismo se sugiere cómo motivar y gestionar a esa persona, cuál es su estilo de comunicación, su estilo de toma de decisiones, su estilo comercial y cuál es su tipo de liderazgo en equipos de trabajos

Los perfiles de conducta que arroja la herramienta son en total 26, y la relevancia de su detalle amerita que sean presentados uno a uno; a saber:

1. Proactivo: Se siente a gusto en posiciones de autoridad y posee capacidad para ejercer Liderazgo, esto, lo realizará de forma influyente, persuasiva, motivadora y carismática. Sabe delegar. Es una persona independiente y puede realizar tareas por su propia cuenta sin necesidad de que le digan qué debe hacer, utiliza el criterio propio, experiencia y proactividad. Posee un estilo dinámico y competitivo, sentirá atracción por tareas que impliquen asumir riesgos, desafíos y relacionarse con variedad de temas y personas. Podría en ocasiones, ser una persona muy directa e impulsiva, terca en su deseo de hacer lo que quiere y por querer "agradar", hablar más de lo que escucha y ser percibida como "superficial".
2. Definido: Es una persona independiente y puede realizar tareas por sí misma sin necesidad que le digan qué debe hacer, utiliza el criterio propio, experiencia y proactividad. Siente atracción por las posiciones de autoridad y posee capacidad para Liderar, esto, lo realizará utilizando la autoconfianza y un estilo directo para influenciar a los demás. Se siente a gusto con la responsabilidad, realizar tareas complejas o importantes y contar con un espacio para proponer sus ideas. Sus principales virtudes son, la capacidad para tomar decisiones y adoptar un rol de autoridad.

3. Activo: Es una persona proactiva, dinámica y se motiva con la diversidad de tareas y personas. No se siente a gusto con la rutina. Desea obtener resultados lo más rápido posible debido a su estilo competitivo. Encontrará mayor motivación al obtener poder y prestigio, lo cual sentirá comodidad en posiciones de autoridad. Posee creatividad y propone realizar cambios en sistemas o ambientes que crea que se pueden optimizar o mejorar. Planea, piensa y resuelve problemas por su propia cuenta. Posee un estilo directo y firme al comunicarse, aunque en ocasiones puede adoptar la persuasión.
4. Dominador: Es una persona proactiva, dinámica y le motiva poseer libertad para actuar. No se siente a gusto con la rutina. Desea obtener resultados lo más rápido posible debido a su estilo competitivo. Encontrará mayor motivación asumiendo riesgos y al obtener poder y prestigio, lo cual sentirá comodidad en posiciones de autoridad. Posee un estilo directo y exigente al comunicarse con los demás, podrá enfrentar el conflicto. Posee una mirada global sobre las situaciones en las que se encuentre y podrá tomar decisiones en base a la información disponible, no será detallista.
5. Indagador: Analizará intensamente cómo resolver problemas, de manera concentrada y persistente de acuerdo a su conocimiento, experiencia y criterio propio. Sentirá motivación resolviendo problemas complejos o tareas desafiantes con un alto grado de responsabilidad. Es una persona introvertida, pero posee mucha empatía que le permite comprender a los demás. Sentirá mayor comodidad trabajando en grupos pequeños. Es tranquila y sabe escuchar. Es independiente, pero necesitará tiempo para poder pensar, planificar e indagar. Se siente a gusto al ser consistente y transmitir seguridad.
6. Orientado a objetivos: Pondrá todo su esfuerzo, concentración y análisis para resolver problemas complejos y/o difíciles. Es una persona introvertida y no confía fácilmente en los demás. Preferirá trabajar solitariamente o en grupos pequeños y con personas conocidas. Es directo y exigente. Podría sentir incomodidad si debe ceder el control de las tareas que se le encomienden y/o al tener que delegar. Necesitará ver datos para comprender cualquier plan o propuesta y desplegará un estilo cuidadoso para establecer procesos, normas o políticas y se asegurará de mantener las mismas.

7. Orientado a resolver tareas: Es una persona muy orientada a la solución de tareas difíciles y problemas complejos. Será dinámica y se preocupará porque las asignaciones se realicen correctamente sin cometer errores, por la calidad y el cumplimiento de normas o reglas, pero será independiente. No sentirá comodidad ante la rutina, debido a que siente atracción con la diversidad de temas y tareas con los cuales tratar o resolver. Posee un estilo introvertido, preferirá trabajar solitariamente y podría presentar alguna dificultad para delegar debido a que no confía fácilmente en los demás. Posee creatividad para buscar causas o formas para realizar tareas de la mejor forma posible.
8. De intuición: Es una persona muy orientada a la solución de tareas difíciles y problemas complejos. Será dinámica y se preocupará porque las asignaciones se realicen correctamente sin cometer errores, por la calidad y el cumplimiento de normas o reglas, pero será independiente. No sentirá comodidad ante la rutina, debido a que siente atracción con la diversidad de temas y tareas con los cuales tratar o resolver. Posee un estilo introvertido, preferirá trabajar solitariamente y podría presentar alguna dificultad para delegar debido a que no confía fácilmente en los demás. Posee creatividad para buscar causas o formas para realizar tareas de la mejor forma posible.
9. Transformador: Es una persona dinámica, sentirá motivación al interactuar con varios temas/tareas y diferentes personas. Es competitiva, pero verificará de haber tomado la decisión correcta. Posee un estilo extrovertido, se interesará por la gente, es influyente y posee habilidades de comunicación. Posee proactividad y buscará que las asignaciones o tareas se realicen lo más rápido posible, presionará para ello. Aplicará su creatividad para la mejora continua, le motiva el cambio constante y no se siente a gusto con la rutina. Es adaptable.
10. De Análisis: Siente atracción al poder resolver, analizar y pensar los problemas, precisando de tiempo suficiente y un ambiente que le permita concentrarse para no cometer errores y asegurar la calidad. Posee un estilo lógico y detallista. Es una persona introvertida, seria y reservada, no confía fácilmente en los demás. No se destaca por su comunicación o capacidad para motivar a otros. Al poseer un estilo escéptico, podría mostrar inflexibilidad ante los cambios o personas desconocidas. Encontrará mayor

motivación realizando tareas especializadas o de administración, de forma lógica, confiable y apegándose a las normas establecidas.

11. Mediador: Es una persona extrovertida y amable, lo cual podrá generar una impresión positiva con las personas con las que se relacione. Se siente a gusto trabajando con otros y quiere comprender los. Será influyente y persuasiva para mediar ante un conflicto. Es independiente y utiliza el criterio propio o experiencia para actuar. Posee buenas habilidades para comunicarse y escuchar, lo cual al relacionarse y/o hacer presentaciones lo hará de forma efectiva. Es una persona segura de sí misma y podrá enfrentar la oposición sin necesidad de conflicto.
12. De influencia: Es una persona dinámica que se siente a gusto interactuando constantemente con situaciones y personas diferentes. Posee un estilo extrovertido e influyente. Presenta muy desarrollada la habilidad de la comunicación. Genera una buena impresión en los demás, debido a que es agradable y amigable y para poder persuadir, se basará en hechos para respaldar sus expresiones. Es una persona dispuesta a ayudar y demuestra interés por la gente. Necesitará sentir la aceptación de su entorno.
13. Político: Posee empatía, dedicará tiempo y sabrá escuchar para comprender a los demás. Es una persona amable y atenta al relacionarse, puede atender consultas y quejas de forma efectiva y constructiva, debido a que no se siente a gusto con la confrontación. Mostrará tranquilidad y puede tolerar la presión. Posee paciencia y concentración para realizar tareas que requieran dedicación. Será persistente y a través del análisis intentará lograr trabajos de buena calidad. Necesita disponer de libertad y tiempo para actuar y brindar su opinión.
14. Riguroso: Es una persona dinámica, siente atracción al interactuar con variedad de tareas donde pueda aplicar sus conocimientos especializados y administrar datos detallados. Se motiva con el cambio, pero puede ser exigente con respecto a la calidad con la que se realizan las tareas o con el cumplimiento de normas. No se siente a gusto con la rutina ni los planes a largo plazo. Para ocupar un puesto de autoridad necesitará de una estructura clara que le brinde apoyo y seguridad. Al relacionarse no será una persona conflictiva, lo cual se mostrará como cooperativa, pero podría adoptar un estilo ansioso y exigente cuando no se cumplan las normas establecidas o no se alcance cierto grado de calidad.

15. De Argumentos: Utilizará el análisis, concentración, lógica y persistencia para resolver tareas o problemas. Se sentirá útil supervisando tareas y posee buenas habilidades para la administración de datos. Es una persona introvertida, lo cual puede trabajar solitariamente o en grupos pequeños. Precisa tiempo y un ambiente tranquilo para trabajar. Sabe escuchar y posee empatía por las opiniones e ideas de los demás. Puede realizar tareas rutinarias o repetitivas. Necesita comprender con claridad cómo y por qué debe realizar sus tareas o asignaciones.
16. Desconfiado: Es una persona cautelosa y detallista que buscará evitar equivocarse, para ello seguirá reglas y normas establecidas o el consejo de personas especializadas. Posee un estilo introvertido, lo cual puede trabajar solitariamente o en grupos pequeños. Al no confiar fácilmente en los demás necesitará de tiempo para desarrollar relaciones de confianza. Precisaré tiempo y un ambiente tranquilo para trabajar, debido a que es una persona concentrada y cuidadosa. Tiende a la perfección, la calidad y la precisión, para esto realizará controles y análisis de información detallada. Necesita seguridad de los datos o lógica de un plan o tarea.
17. De Promoción: Es una persona extrovertida, comunicativa y sociable al relacionarse con los demás, lo cual siente motivación al interactuar con personas diferentes. Es independiente, expresa sus ideas de acuerdo a su criterio personal y/o experiencia. No se siente a gusto con la confrontación, lo cual buscará relaciones positivas y amenas. Posee facilidad para conocer gente nueva, debido a que es amigable y amable. Es adaptable y puede comprender las necesidades de los demás.
18. Tranquilo: Posee paciencia y tolerancia, lo cual sabe escuchar y empatizar con los demás. Buscará la armonía en sus relaciones debido a que no se siente a gusto con la confrontación. Sentirá comodidad al relacionarse con personas de forma individual o en grupos pequeños. Necesita tiempo para realizar sus tareas, aunque puede soportar la presión, debido a que adopta un estilo metódico, analítico y detallista para no equivocarse. Precisa obtener conocimiento de lo que debe realizar, debido a que es importante para esta persona demostrar seguridad ante los demás.
19. Apegado a las reglas: Es una persona cautelosa, detallista y evita cometer errores o equivocarse, para ello utilizará la concentración y contar con información bien clara de qué se espera de su posición/desempeño.

Necesita interactuar con diversas tareas, debido a que no se siente a gusto con la rutina. Posee un estilo estructurado, sigue las reglas y normas para asegurar calidad en sus asignaciones. Podría ejercer autoridad si cuenta con un sistema estructurado de normas y reglas por parte de la empresa u organización. Al ser una persona introvertida y no confiar fácilmente en los demás, podría ser vista como muy seria o poco comunicativa.

20. De personas: Es sociable y posee empatía, lo cual presenta efectividad en su comunicación debido a que sabe expresarse y escuchar a los demás. Es amable y amigable al relacionarse con la gente. Se siente a gusto trabajando en equipo. Es independiente en pensamiento y dedica tiempo para aconsejar y ayudar a otros. Sentirá mayor comodidad interactuando con pocas tareas para poder dedicarles tiempo, no tener que asumir riesgos y poder relacionarse con muchas personas.
21. Cordial: Es una persona extrovertida y posee facilidad para relacionarse con los demás. Es amable y puede ser influyente debido a su carisma y experiencia. Posee un estilo cauteloso y será detallista en pos de no equivocarse. Se siente a gusto trabajando en equipo, poder generar una buena impresión y ser aceptado por los demás. La persuasión es una de sus principales cualidades para alcanzar objetivos o metas.
22. Encantador: Es una persona amable, amigable, sociable y posee un fuerte interés en las necesidades de los demás. Posee facilidad para la comunicación y busca la armonía a través de la persuasión. Al ser una persona dinámica, podría aburrirse con la rutina. Necesita interactuar con diversidad de personas, temas o tareas. Presenta un estilo cauteloso y precisa claridad en sus asignaciones para obtener seguridad.
23. Asistente: Analizará y estudiará con cautela para evitar equivocarse o arriesgarse. Sigue procedimientos, reglas, normas y políticas. Presentará idoneidad en puestos especializados o administrativos. Es una persona amable, amistosa e indirecta al relacionarse con los demás y presentará mayor sociabilidad cuando se sienta en confianza. Posee empatía, sabe escuchar y muestra disposición a ayudar con el fin de alcanzar una meta común y en la búsqueda de la armonía del grupo de trabajo. Se siente a gusto trabajando en equipo.

24. Amistoso: Sentirá comodidad trabajando en equipo para alcanzar metas de forma colectiva y compartida. Posee empatía y tolerancia. Sabe escuchar, ayudar y dedicar tiempo a los demás con el fin de buscar la armonía en el equipo de trabajo. Puede realizar tareas que impliquen rutina, manejo de detalle y/o asegurar calidad. Sentirá mayor comodidad en un ambiente estructurado y tranquilo donde pueda brindar ayuda y concentrarse en realizar sus tareas correctamente.
25. Exacto: Es una persona detallista, cautelosa y prefiere un ambiente estructurado donde posea claridad de lo que debe hacer, debido a que evita equivocarse por ser perfeccionista. Es exigente en el cumplimiento de reglas y normas. Necesita tiempo y mucha información para poder organizarse y asegurar un alto grado de calidad. Posee la habilidad para expresarse y escuchar, sabe comunicarse. Trabaja en equipo, busca la armonía y muestra disposición para ayudar.
26. Receptivo: Es una persona introvertida, se desempeña mejor en equipos pequeños y precisa un ambiente tranquilo y libre de conflictos para poder concentrarse. Posee un estilo detallista, cauteloso, metódico y prefiere ambientes estructurados que le brinden claridad de lo que debe hacer, debido a que evita equivocarse y es perfeccionista. Escucha más de lo que habla, es paciente y dedica tiempo a otros para comprender sus ideas o recolectar información. Necesita tiempo y mucha información para poder organizarse y asegurar un alto grado de calidad.

Existen, además de los 26 perfiles definidos, los perfiles inconsistentes y los perfiles pendientes.

En el caso de que exista un perfil inconsistente, se presenta cuando la plataforma no logró identificar tendencias de comportamiento claras para definir un estilo conductual y generar un reporte. El origen de dicho perfil es debido a que el algoritmo de la herramienta no pudo identificar con objetividad y claridad el tipo de perfil. Las inconsistencias pueden ser varias: dudas y contradicciones en la toma de decisiones dentro del juego, pérdida de concentración, incumplimiento o falta de entendimiento de las consignas, o las respuestas no son genuinas, o es bajo situación emocional o personal fuerte. En estos casos, se invita al candidato a volver a jugar. Por lo tanto, la persona recibirá de forma automática un correo electrónico por parte de Nawaiam invitándole a participar nuevamente y explicando el porqué de volver a jugar.

Por parte del empleador es importante en esta situación volver a comunicar determinadas recomendaciones como:

1. Ser lo más honesto o sincero posible.
2. No se consideran perfiles buenos ni malos como así tampoco hay decisiones correctas o incorrectas en la experiencia del juego.
3. Es importante jugar en un ambiente calmo donde uno puede participar de la experiencia de forma tranquila, concentrada y a conciencia, y sin interrupciones.
4. Tener una conexión estable a Internet.
5. Usar auriculares.

De existir un perfil pendiente, esto significa que, al candidato, por ejemplo, perdió la conexión de internet, se suspendió el juego, se quedó sin batería o se le acabó el tiempo de juego. En este caso también se le comunica a la persona de que se trate que juegue nuevamente.

4.2.6. Competencias de Nawaiam

La herramienta de gestión Nawaiam evalúa 35 competencias en cada participante, puntuando a cada una de ellas entre 1 a 100 puntos según el accionar de la persona en el juego. La valuación se refleja en un reporte o tablero de control que contiene todas las habilidades laborales.

De acuerdo al sustento teórico expuesto en la página oficial de Nawaiam, las competencias laborales que utiliza la plataforma son (nuevamente, por la relevancia se enuncian todas):

1. Comunicación: Esta competencia mide la capacidad de expresar y transmitir información de una manera asertiva y constructiva para alcanzar objetivos ante los demás, adecuando el lenguaje verbal y no verbal.
2. Influencia y Persuasión: Esta competencia mide la capacidad de inducir, convencer, persuadir o influir a los demás, generando impacto en los mismos para conseguir que sigan un plan o acción determinada.
3. Iniciativa: Esta competencia mide la capacidad de transformar ideas en actos por medio de acciones proactivas, búsqueda de oportunidades y mejora continua para realizar tareas o alcanzar objetivos.
4. Búsqueda de Información: Esta competencia mide la capacidad del esfuerzo y curiosidad del individuo respecto del deseo de querer conocer o saber más

sobre las cosas y personas, profundizando y/o presionando para obtener información precisa que le resulte útil en el presente o futuro.

6. Negociación: Esta competencia mide la capacidad de identificar intereses o necesidades de los demás, buscando áreas comunes entre las partes y comunicando de manera efectiva y equilibrada para lograr acuerdos o alianzas.
7. Innovación: Esta competencia mide la capacidad de generar u ofrecer soluciones originales y eficaces para mejorar el rendimiento o desempeño.
8. Liderazgo: Esta competencia mide la capacidad de influir, guiar, dirigir y aconsejar a grupos de personas para lograr un mejor desempeño y entusiasmo hacia la consecución de metas u objetivos.
9. Enfoque a Resultados: Esta competencia mide la capacidad de buscar, establecer y alcanzar metas u objetivos que impliquen desafío, intentando superar estándares individuales o grupales.
10. Enfoque al Cliente: Esta competencia mide la capacidad y motivación del individuo para detectar y satisfacer las necesidades de clientes (internos o externos), manteniendo buenas relaciones a través de brindar servicios y/o productos de alta calidad.
11. Planificación: Esta competencia mide la capacidad de elaborar y establecer objetivos, estrategias, plazos, prioridades y recursos para medir el avance o progreso de un proyecto/meta determinada.
12. Trabajo en Equipo: Esta competencia mide la capacidad de colaboración y disposición personal hacia otras personas para trabajar en forma grupal y genuina en la realización y alcance de actividades, tareas u objetivos comunes.
13. Flexibilidad: Esta competencia mide la capacidad de trabajar y adaptarse a diferentes situaciones y personas, comprendiendo y valorando las diferentes posturas o puntos de vista.
14. Autoconfianza: Esta competencia mide la seguridad y convencimiento propio de poseer la capacidad y utilizar el enfoque adecuado para realizar trabajos o tareas con éxito.

15. Adaptación ágil al Cambio: Esta competencia mide la capacidad de responder de forma positiva a los cambios, anticipándose y adaptándose a través de estrategias y acciones creativas.
16. Agilidad en la Satisfacción al Cliente: Esta competencia mide la capacidad de responder, resolver rápida y eficazmente a las necesidades de los clientes, a través de una relación cercana y permanente con los mismos.
17. Visión Integral: Esta competencia mide la capacidad de comprender con amplitud las necesidades del entorno y/o el negocio para identificar oportunidades que agreguen valor, evaluando el impacto que tendrán las decisiones, políticas y opciones posibles.
18. Toma de decisiones y resolución de problemas: Esta competencia mide la capacidad de tomar decisiones a través del análisis de información trascendente, identificando y evaluando diferentes alternativas para resolver problemas o situaciones.
19. Gestión del compromiso: Esta competencia mide la capacidad de hacer responsables y comprometer a las personas sobre su desempeño y cumplimiento de compromisos establecidos.
20. Desarrollo de personas: Esta competencia mide el empeño e interés genuino para detectar y comprender las necesidades de otros, teniendo en cuenta el contexto, para desarrollarlos e involucrarnos.
21. Enfoque Estratégico: Esta competencia mide la capacidad de desarrollar estrategias innovadoras a través de la creatividad, pensamiento conceptual, con una visión a medio/largo plazo e identificando aspectos claves en situaciones complejas.
22. Perseverancia: Esta competencia mide la capacidad de realizar acciones sostenidas en el tiempo con constancia y persistencia para alcanzar una tarea, meta u objetivo.
23. Gestión del riesgo: Esta competencia mide la capacidad para asumir riesgos calculados en vista de los objetivos, identificando y analizando variables y probabilidades posibles para la toma de decisiones.
24. Liderazgo en red: Esta competencia mide la capacidad para dirigir equipos de trabajo de manera digital, promoviendo y facilitando objetivos/visiones

compartidas con un fuerte sentido de colaboración a través de herramientas digitales.

25. Autogestión del aprendizaje: Esta competencia mide la capacidad de reflexionar y aprender exponencialmente a través de herramientas digitales y adaptándose velozmente a nuevas formas de trabajo.
26. Colaboración en red: Esta competencia mide la capacidad de trabajar y cooperar de forma proactiva y ágil en contextos o entornos digitales.
27. Habilidades Operativas: Competencia apuntada a la actitud y aptitud para realizar una actividad consiguiendo los objetivos de forma eficiente y con calidad.
28. Orientación a la calidad: Habilidad que se enfoca en el esfuerzo constante de lograr una mejora en tarea, aumentando su calidad.
29. Dirección de personas: Competencia de gestionar los talentos humanos orientado a la productividad, guía y control.
30. Orientación al mercado: Habilidad para comprender las necesidades actuales y futuras para gestionar la información sobre los clientes, competidores y otros factores que hacen al mercado.
31. Gestión digital de la información: Competencia profesional que permite implementar estrategias digitales para garantizar determinados resultados.
32. Comunicación digital: Habilidad para intercambiar información y conocimiento haciendo uso de herramientas, técnicas y estrategias digitales.
33. Sensibilidad política: Se entiende como la capacidad de sentir cercana la experiencia y las circunstancias de otras personas, a tal punto de participar en el sentimiento del otro.
34. Agente de clima: Capacidad para contribuir y favorecer las relaciones laborales que se desarrollan en todo lugar de trabajo.
35. Sensibilidad interpersonal: Competencia de poder comprender la situación, contexto, necesidades y emociones de la persona, a través del lenguaje verbal y no verbal, poniéndose en su lugar y dando respuesta a sus pensamientos y sentimientos.

36. Trabajo colaborativo: Habilidad para poder aportar y compartir ideas, conocimientos y experiencias a un grupo de trabajo al cual pertenece para obtener el objetivo en común.

4.2.7. Pautas y recomendaciones de participación para Nawaiam

A continuación, se mencionan las pautas y recomendaciones otorgadas a la hora de jugar Nawaiam. El punto de partida del juego implica la comprensión y respeto de las consignas antes de iniciarlo.

Previo a jugar, a cada empleado se le explica la consigna y el motivo por el que se va a utilizar la herramienta. Además, a cada participante se le brinda las siguientes recomendaciones: conexión estable a Internet, uso de auriculares, estar en un ambiente tranquilo, libre de distracciones para una mejor concentración y ser honesto y espontáneo. Asimismo, sentirse libre de contestar de acuerdo a su estilo con aquellas opciones con las que mejor se identifique.

Las pautas indicadas para los usuarios que participan de la experiencia son las siguientes:

1. Descargar la aplicación 'Nawaiam' en el store Android & iOS (Google Play / AppStore). Espacio libre: Android 100 MB / iOS 500
2. Abrir la aplicación.
3. Seleccionar el idioma de preferencia
4. Iniciar el proceso de registro.
5. Hacer clic en aceptar para avanzar
6. Completar el formulario de registro con sus datos
7. Aceptar los términos y condiciones
8. Hacer clic en continuar
9. Ingresar un código previamente asignado e iniciar el juego.

Presentada la herramienta, se procede por tanto a plantear en la siguiente sección el análisis de datos producto del presente estudio.

5. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis realizado en la presente investigación se basa en los resultados obtenidos de 18 trabajadores que han pasado por la experiencia de jugar Nawaiam. Esto representa más del 60% del total de empleados que conforman la empresa.

5.1. PUESTOS DE TRABAJO

En esta sección se informa sobre los puestos de trabajo existentes en la empresa objeto de estudio. Para comprender mejor la estructura organizacional de la misma se mapearon las áreas funcionales en las que se reparten los puestos.

Por último, en cumplimiento del primer objetivo del presente análisis, se definirán las competencias requeridas por cada puesto de trabajo. Esta será la base para evaluar el “*match*” de los perfiles obtenidos de la herramienta Nawaiam.

5.1.1. Mapa de puestos

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 1) se muestran las áreas funcionales que componen la empresa, los tipos de puestos de trabajo dentro de cada una y la cantidad de personas que han sido evaluadas por la herramienta por cada tipo de puesto de trabajo en cada área.

Área	Puesto de trabajo	Cantidad de Personas Evaluadas
Directorio	Socio Fundador	2
Administración	Coordinador General de Administración	1
	Responsable de Administración	1
	Auxiliar Administrativo	1
Compras	Asistente de Compras	2
Obra	Coordinador de Dirección de Obras y Contratistas	1
Presupuesto	Responsable de presupuesto	1
	Analista de presupuesto	1
Proyecto	Coordinador general de Proyecto	3
	Proyectista	5

Tabla Nro. 1: Mapa de puestos de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se puede visualizar en la tabla nro. 2 el recuento y el porcentaje de los empleados sobre cada tipo de puesto de trabajo.

Puesto	Cantidad de empleados	Porcentaje de Empleados
Coordinador de área	5	27,78%
Proyectista	5	27,78%
Socio fundador	2	11,11%
Responsable de área	2	11,11%
Asistente de Compras	2	11,11%
Analista de presupuesto	1	5,56%
Auxiliar Administrativo	1	5,56%
Suma total	18	100,00%

Tabla Nro. 2: Cantidad y porcentaje de empleados por puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

De lo anteriormente expuesto se identifica que de las personas que jugaron el juego, más de la mitad son Coordinadores de área y Proyectistas, representando un 55% del total de los participantes.

5.1.2. Puestos de trabajos individuales

Para cumplir con el primer objetivo del presente estudio, se recurrió al manual de puestos de la pequeña empresa constructora para definir las competencias exigidas para cada posición laboral.

Dichas competencias son las que la autora utilizará como punto de comparación de los perfiles obtenidos de la herramienta Nawaiam.

Adicionalmente, se obtuvieron los objetivos y las funciones para una mejor comprensión de cada posición laboral individual y de las competencias relacionadas.

5.1.2.1. Puesto de Socio Fundador

El puesto de socio fundador se encuentra dentro del área del directorio y las competencias exigidas para dicha posición son:

1. Adaptación ágil al cambio.
2. Autogestión del aprendizaje.
3. Comunicación.
4. Dirección de personas.

5. Enfoque estratégico.
6. Gestión del compromiso.
7. Liderazgo.
8. Negociación
9. Enfoque al mercado.
10. Planificación.
11. Toma de decisiones y resolución de problemas.
12. Trabajo colaborativo.
13. Trabajo en equipo.

A su vez, del manual de puestos, se pudo obtener lo siguiente:

1. Objetivos del puesto: Decidir y establecer estrategias para lograr los objetivos planteados, a través de la planificación, la organización, la coordinación y el control dentro y fuera de la empresa.
2. Funciones del puesto: Perfilar y diseñar la estructura organizativa para lograr los objetivos fijados. Proveer los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Promover la conciencia de Calidad de trabajo en todo el personal. Promover la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas. Promover la mejora continua de los procesos. Promover la seguridad e higiene en sede y obras. Promover el preventivo cuidado del medio ambiente. Transmitir las decisiones respecto de las unidades de proyecto. Fijar y difundir la misión, visión, valores, políticas y objetivos específicos inmersos en los proyectos y obras que la pequeña constructora lleva adelante.

5.1.2.2. Puesto de Coordinador general de administración

El puesto de coordinador general para el área administrativa requiere de las siguientes competencias:

1. Autogestión del aprendizaje.
2. Comunicación.
3. Enfoque a resultados.
4. Flexibilidad.
5. Gestión del compromiso.
6. Iniciativa.
7. Liderazgo.
8. Orientación a la calidad.
9. Perseverancia.

10. Planificación.

Del manual de puestos se pudo obtener lo siguiente:

1. Objetivos del puesto: administrar la organización, brindar información precisa para la toma de decisiones en tiempo real, garantizar un sistemático flujo de dinero a la empresa y a proveedores, cumpliendo y haciendo cumplir todas las exigencias de leyes y de procedimientos administrativos internos.
2. Funciones del puesto: Confeccionar esquemas de información: imputación de datos, y preparación de informes. Realización de contratos de obra. Cronograma de pagos. Pagos de materiales. Control de recepción de ingresos. Seguimiento de certificados y presupuestos. Manejo de cuentas corrientes y préstamos. Análisis de gastos directos e indirectos. Conciliación bancaria. Caja proyectada. Liquidación y pagos de sueldos. Facturación. Compras de insumos de la oficina. pagos de impuestos. Nexos con estudio contable y envío de documentación. Reuniones semanales con los socios fundadores.

5.1.2.3. Puesto de Responsable de Administración

El puesto de responsable para el área de administración requiere de las siguientes competencias:

1. Adaptación ágil al cambio
2. Comunicación.
3. Enfoque a resultados.
4. Flexibilidad.
5. Gestión del compromiso.
6. Iniciativa.
7. Perseverancia.
8. Trabajo colaborativo.
9. Trabajo en equipo.

Se pudo conseguir la siguiente información a partir del manual de posiciones de trabajo:

1. Objetivos del puesto: Ser la persona responsable de tareas administrativas, cumpliendo con las tareas asignadas y dar soporte en todo lo necesario a su reporte directo.
2. Funciones del puesto: Envío y control de certificados de clientes. Control y rendición de cuentas corrientes. Supervisión de movimientos de dinero.

Arqueo de caja. Confección y control de facturas. Carga de gastos en el sistema. Envío de esquemas de honorarios de clientes. Nexos con varias áreas para gestión de cobros y pagos.

5.1.2.4. Puesto de Auxiliar Administrativo

Las competencias necesarias para el puesto de Auxiliar administrativo son:

1. Adaptabilidad.
2. Comunicación.
3. Flexibilidad.
4. Habilidades Operativas.
5. Trabajo en equipo.

Dichas competencias son necesarias para poder cumplir con los siguientes objetivos y funciones:

1. Objetivos del puesto: Auxiliar en las tareas administrativas y ejecutar los pagos para el efectivo funcionamiento del establecimiento.
2. Funciones del puesto: Control de vencimientos de pagos y ejecución de los mismos. Depósitos en Bancos. Confección y coordinación de agenda para cobradores. Cronograma de compras de materiales. Recepción y recuento de dinero de clientes. Compras necesarias de la oficina. Control y pago de seguros de contratistas. Control de viáticos y caja chica. Ordenamiento de documentos. Cadetería. Carga de cuentas corrientes.

5.1.2.5. Puesto de Asistente de Compras

Las siguientes competencias son las exigidas para el puesto de Asistente en el área de compras:

1. Búsqueda de información.
2. Comunicación efectiva para el trato con clientes y con proveedores.
3. Enfoque al cliente.
4. Iniciativa.
5. Negociación con proveedores.
6. Sensibilidad interpersonal.
7. Toma de decisiones y resolución de problemas.

Las mencionadas características son las necesarias para cumplir con los siguientes objetivos y funciones de la posición:

1. Objetivos del puesto: Gestión de compras y armado de pedidos de materiales: Comunicación con los proveedores, seguimiento de la compra hasta que el material llega al lote. Gestión de acopios.
2. Funciones del puesto: Pedidos de Materiales: Recibir listas de materiales desde área de Obras. Armado y envío de los protocolos de pedidos. Coordinar los pagos de materiales con área de administración. Coordinar la disponibilidad y los precios de materiales con proveedores. Seguimiento del protocolo de pedido de materiales. Registro de gestión de los materiales comprados a proveedores. Registro detallado del protocolo de compras internas y de acopios. Resolución de problemas ante pérdidas o robos de materiales. Reuniones con propietarios con escucha empática, cordialidad en la comunicación, buscando una solución. Buen trato al cliente.

5.1.2.6. Puesto de Coordinador de Dirección de Obra y contratistas

Las competencias necesarias a la posición de Coordinador para el área de Obra son:

1. Autoconfianza.
2. Comunicación.
3. Dirección de personas.
4. Gestión del compromiso.
5. Influencia y persuasión.
6. Liderazgo.
7. Negociación.
8. Perseverancia.
9. Trabajo colaborativo.
10. Trabajo en equipo.

Adicionalmente del manual de posiciones, se pudo obtener la siguiente información:

1. Objetivos del puesto: Hacer ejecutar las obras en los tiempos previstos. Manejo del trabajo de los directores de obras y contratistas. Supervisión de sus roles y sus responsabilidades.
2. Funciones del puesto: Seguimiento de los planes de trabajo. Detectar o anticipar retrasos de obras o conflictos con contratistas, y/o proveedores y/o con personal propio de obra. Obtener los certificados de obra en tiempo y pasarlos al área de administración para su facturación. Seguimiento y evaluación de desempeño de los directores de obras y de los contratistas.

5.1.2.7. Puesto de Responsable de presupuesto

Las competencias requeridas para el puesto de Responsable del área de Presupuesto son:

1. Adaptación rápida al cambio.
2. Comunicación.
3. Enfoque estratégico.
4. Flexibilidad.
5. Gestión del compromiso.
6. Liderazgo.
7. Negociación.
8. Planificación.
9. Sensibilidad interpersonal.
10. Trabajo en equipo.

Lo enumerado anteriormente es lo que necesario para poder cumplir con los siguiente:

1. Objetivos del puesto: Lograr firmar el contrato con el cliente y realizar las obras de forma efectiva acorde a lo planificado.
2. Funciones del puesto: Recibir y estudiar la obra junto con el proyectista. Verificar el cómputo métrico correcto. Presupuestar materiales, máquinas, servicios y mano de obra. Manejo con proveedores. Carga de información de obra. Análisis de costos. Envío de informes a clientes. Evaluación de estrategias de compras junto en conjunto con el cliente. Coordinar con área de compras y con área de administración distintas tareas para llevar a cabo la obra. Armado del primer pedido de materiales. Armado y envío de certificaciones. Caja proyectada. Supervisar los presupuestos parcialmente armados por la persona que tiene a cargo

5.1.2.8. Puesto de Analista de presupuesto

Las competencias requeridas para el puesto de Analista en el área de Presupuesto son:

1. Comunicación.
2. Enfoque al cliente.
3. Gestión del compromiso.
4. Habilidades operativas.
5. Negociación.

6. Perseverancia.
7. Planificación.
8. Trabajo en equipo.

Del manual de puesto también se pudo obtener lo siguiente:

1. Objetivos del puesto: Preparar los presupuestos, bajo revisión, con el fin de conseguir contratos y con el objetivo de que la obra pueda ejecutarse de acuerdo a lo planeado.
2. Funciones del puesto: Recibir y estudiar el proyecto junto con el proyectista. Presupuestar materiales, máquinas, servicios y mano de obra de acuerdo a lo indicado por el supervisor y lo conversado con área de proyectos. Manejo con proveedores. Carga de información de obra. Análisis de costos. Preparación de informes a clientes, previa supervisión.

5.1.2.9. Puesto de Coordinador general de Proyecto

Las competencias necesarias para el puesto de Coordinador general en el área de Proyecto son:

1. Adaptabilidad.
2. Autoconfianza.
3. Efectiva comunicación de forma oral y escrita.
4. Enfoque a resultados.
5. Flexibilidad.
6. Gestión del compromiso.
7. Iniciativa.
8. Liderazgo.
9. Planificación.
10. Toma de decisiones y resolución de problemas.

Las mencionadas competencias son las exigidas para poder cumplir con los siguientes objetivos y funciones:

1. Objetivos del puesto: Llevar adelante anteproyectos, proyectos y gestiones, como materia prima de la actividad de la empresa. Llevar seguimientos de las obras, apoyar a las direcciones de obra y a la comunicación con los propietarios.
2. Funciones del puesto: Realizar anteproyectos. Proponer soluciones técnicas en los diseños u obras. Reuniones con propietarios y con directores de obra. Realizar seguimientos de obra. Administración y coordinación de proyectos

dentro del equipo a cargo. Seguimiento de avances y tiempos de las tareas asignadas a las personas del equipo a cargo. Revisión de proyectos y cómputos del equipo. Coordinación y comunicación con otras áreas de la empresa.

5.1.2.10. Puesto de Projectista

Las competencias requeridas para el puesto de Projectista son:

1. Adaptación rápida al cambio
2. Autoconfianza.
3. Flexibilidad.
4. Gestión del compromiso.
5. Perseverancia.
6. Sensibilidad interpersonal.
7. Trabajo colaborativo.

Las mismas son necesarias para poder cumplir con lo siguiente:

1. Objetivos del puesto: Implementar un diseño arquitectónico junto con su Coordinador quien brindara en detalle los objetivos del proyecto específico. Llevar a cabo la instancia del proyecto ejecutivo, bajo supervisión del coordinador. Pautar reuniones con propietarios del proyecto determinado para generar avances.
2. Funciones del puesto: Proyecto arquitectónico. Proyecto ejecutivo.

5.2. PERFILES CONDUCTUALES OBTENIDOS

Con vistas a poder cumplir con el segundo objetivo específico, se han obtenido los reportes del perfil conductual, generados por la herramienta Nawaiam. Tal metodología asigna un perfil a cada participante en base a una combinación de puntajes obtenidos en el juego.

Una vez realizada la experiencia Nawaiam, se han obtenido por cada participante dos informes: el *Informe Individual* y el *Informe Empresarial*. Ambos reportes brindan información sobre el perfil conductual detectado en base a los cuatros parámetros o ejes de comportamiento: asertividad, apego a las reglas, sociabilidad y tolerancia.

El *Informe Individual* es aquel que se le entrega al participante. Este reporte tiene cuatro secciones: 1) una descripción general del perfil, 2) las fortalezas asociadas al

mismo, 3) los aspectos con potencial de mejora y, 4) los contextos o ambientes laborales ideales para las personas de este perfil.

El *Informe Empresarial* se le entrega únicamente a la empresa. A diferencia del primero, éste informe no describe el perfil conductual detectado, sino que se centra en ofrecer información sobre cómo interactuar eficientemente con el mismo en ambientes laborales y, cómo éste aborda distintos aspectos de sus tareas. Este informe tiene cinco secciones: 1) cómo motivar y gestionar a la persona, 2) estilo de comunicación, 3) estilo de toma de decisiones, 4) estilo de liderazgo de equipos de trabajo y, 5) estilo comercial.

En la Tabla Nro. 3 se pueden ver los perfiles obtenidos para cada participante de la experiencia. A fin de mantener la privacidad de los empleados de la empresa objeto de estudio se le asignó a cada uno un identificador numérico del 1 al 18.

Individuos	Puesto	Perfil Conductual
1	Socio	De personas
2	Socio	Exacto
3	Coordinador/a de área administración	Transformador
4	Responsable de administración	De personas
5	Auxiliar Administrativo	Receptivo
6	Asistente de compras de Materiales	De personas
7	Asistente de compras de Materiales	Cordial
8	Coordinador/a de dirección de obra y contratistas	Cordial
9	Responsable de presupuesto	Dominador
10	Analista de presupuesto	De personas
11	Coordinador/a de proyecto	De personas
12	Coordinador/a de proyecto	Proactivo
13	Coordinador/a de proyecto	De argumentos
14	Proyectista	Transformador
15	Proyectista	Apegado a reglas
16	Proyectista	Proactivo

17	Proyectista	De promoción
18	Proyectista	De personas

Tabla Nro. 3: Perfil laboral y puesto del empleado. Fuente: Elaboración propia

Se hace mención que las descripciones generales de estos perfiles se pueden encontrar para referencia en la sección 4.2.5 de este trabajo y a modo ilustrativo se muestran ambos tipos de informe en el Anexo I y Anexo II al final del presente trabajo.

Por otro lado, se puede destacar que existen 6 de 18 empleados que arrojan el perfil conductual de personas, que predomina representando un 33% sobre el total de participantes.

En el siguiente cuadro (Tabla Nro.4) se puede visualizar las áreas y puesto de aquellos empleados con estilo conductual predominante “De personas”. Este perfil involucró distintos puestos de trabajo y distintas áreas, desde el directorio hasta un coordinador o responsable que ocupan un mando medio como así también puestos más analíticos dentro de la estructura organizacional.

Perfil	Área	Puesto
De personas	Directorio	Socio
De personas	Administración	Responsable de administración
De personas	Proyecto	Coordinador/a
De personas	Proyecto	Proyectista
De personas	Compras	Asistente de compras de Materiales
De personas	Presupuesto	Analista de presupuesto

Tabla Nro. 4: Perfil de personas: áreas y puestos. Fuente: Elaboración propia.

5.3. COMPATIBILIDAD DE COMPETENCIAS POR PUESTOS DE TRABAJO

Para determinar la compatibilidad del perfil laboral de los empleados con los requisitos de cada puesto, se utilizarán las puntuaciones obtenidas por los participantes en las competencias pertinentes a su puesto de trabajo actual. Se tomará el promedio de dichas puntuaciones como medida general de la compatibilidad de la persona con el puesto.

La herramienta Nawaiam permite descargar un tablero con las puntuaciones obtenidas por medio del juego. En dicho “*dashboard*” se reflejan las puntuaciones del 1 al 100 para las 35 competencias evaluadas, según haya sido el accionar de cada participante. Dicho tablero se encuentra en el Anexo III al final del presente trabajo.

A fin de simplificar el análisis de los resultados se define la siguiente escala de compatibilidad:

Compatibilidad Alta	71 a 100 puntos
Compatibilidad Media	41 a 70 puntos
Compatibilidad Baja	0 a 40 puntos

Tabla Nro.5: Escala de Compatibilidad. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de la comparación obtenida para cada puesto de trabajo.

5.3.1. Socios Fundadores

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 6) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por los dos individuos que lo ocupan, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 1 Perfil de Personas	Individuo 2 Perfil Exacto
Adaptación Ágil al Cambio	22	61
Autogestión del aprendizaje	48	36
Comunicación	67	46
Dirección de personas	38	29
Enfoque Estratégico	35	34
Gestión del compromiso	38	29
Liderazgo	45	39
Negociación	65	35
Orientación al Mercado	44	30
Planificación	55	60
Toma de decisiones y Resolución de problemas	27	37
Trabajo colaborativo	83	96
Trabajo en equipo	91	79
PROMEDIO	51	47
COMPATIBILIDAD	MEDIA	MEDIA

Tabla Nro. 6: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de Socio según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

Si se compara a ambas personas, el perfil que más se adapta a este puesto es el estilo conductual de personas ya que obtuvo un promedio de 51 puntos entre el total de las competencias requeridas. Aunque cabe mencionar se determina que la compatibilidad con el puesto es intermedia, en su límite inferior. Así mismo, el perfil exacto posee una compatibilidad media pero aún más baja de 47 puntos.

A partir de dicha tabla (Tabla Nro. 6), se puede visualizar que competencias como el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo, la comunicación, la negociación y la planificación son las que obtuvieron mayor puntaje para las personas que ocupan los puestos de socios fundadores.

Por otro lado, las competencias menos compatibles que obtuvieron los participantes que integran el directorio fueron la visión integral, gestión del compromiso, dirección de personas, el enfoque estratégico, y toma de decisiones y resolución de conflictos, necesarios para el direccionamiento de personas en pos de los objetivos.

A su vez, se armó el siguiente gráfico (Gráfico Nro. 1) comparando entre competencias para los distintos perfiles.

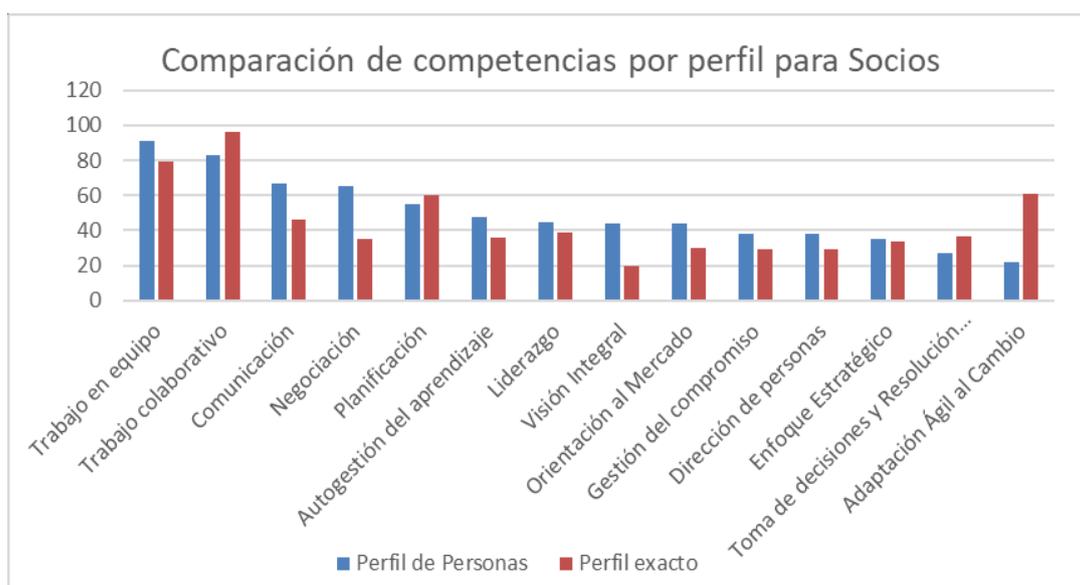


Gráfico Nro. 1: Comparación de competencias por perfil para Socios. Fuente: Elaboración propia.

Si se compara ambos tipos de perfiles, podemos observar que, por un lado, en el perfil de Personas se destacan cualidades como el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo, la comunicación y la negociación, aunque se considera que tiene un perfil conductual al que le cuestan los cambios y la toma de decisiones, pese a estar en un puesto alto en la estructura organizacional.

Por otro lado, en el perfil exacto del otro socio, las aptitudes de trabajo colaborativo y trabajo en equipo son compatibles con lo que se requiere de la posición. A diferencia del tipo conductual de personas, las competencias que predominan en este perfil, pero con menor porcentaje son las de planificación y adaptación ágil al cambio. La persona con el estilo exacto debería procurar mejorar ciertas competencias como la visión integral, la dirección de personas y la gestión del compromiso, sobre todo en un rango alto.

5.3.2. Coordinador general de administración

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 7) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por el individuo que lo ocupa, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 3 Perfil Transformador
Autogestión del aprendizaje	94
Comunicación	90
Enfoque a Resultados	89
Flexibilidad	57
Gestión del compromiso	73
Iniciativa	85
Liderazgo	99
Orientación a la Calidad	41
Perseverancia	56
Planificación	32
PROMEDIO	72
COMPATIBILIDAD	ALTA

Tabla Nro. 7: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de Coord. de Administración según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

El individuo con perfil transformador posee una alta comparabilidad con el puesto de Coordinador general para el área de administración ya que obtuvo un promedio de 72 puntos.

A su vez, se puede identificar que el liderazgo, es la competencia que más se destaca con una valoración máxima de casi cien puntos. También así, cualidades como la autogestión, la comunicación, el enfoque a resultados, la iniciativa, y la gestión del

compromiso son altamente compatibles con lo que se requiere en este puesto en particular.

Por otra parte, los aspectos de planificación y de orientación a la calidad serían comportamientos a mejorar por parte del individuo para poder dar un mejor desempeño para lo que requiere del puesto.

5.3.3. Responsable de administración

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 8) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por el individuo que lo ocupa, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 4 Perfil de Personas
Adaptación Ágil al Cambio	22
Comunicación	67
Enfoque a Resultados	28
Flexibilidad	53
Gestión del compromiso	38
Iniciativa	22
Perseverancia	65
Trabajo colaborativo	83
Trabajo en equipo	91
PROMEDIO	52
COMPATIBILIDAD	MEDIA

Tabla Nro. 8: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de responsable de administración según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

La persona que ocupa dicho puesto posee un estilo conductual de personas, que coincide con un grado intermedio con lo que se precisa en tal rol dado que obtuvo un promedio de 52 puntos entre el total de las habilidades.

Se puede identificar que el trabajo en equipo es la competencia más compatible con lo que se requiere de la posición, con una valoración casi máxima de 91 puntos. También, el trabajo colaborativo se destaca en un segundo lugar con más de 80 puntos. Ambas 2 competencias que posee la persona son compatibles con lo que se requiere del puesto.

No obstante, características como comunicación, perseverancia y flexibilidad son consideradas importantes al tener un grado intermedio de compatibilidad al rondar entre los 50 y 70 puntos.

Existen tres competencias que son aspectos a mejorar ya que obtuvieron menos de 30 puntos. Éstas son las habilidades de adaptación ágil al cambio, iniciativa y enfoque a resultados.

5.3.4. Auxiliar Administrativo

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 9) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por el individuo que lo ocupa, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 5 Perfil Receptivo
Adaptación Ágil al Cambio	55
Comunicación	30
Flexibilidad	84
Habilidades Operativas	96
Trabajo en equipo	93
PROMEDIO	72
COMPATIBILIDAD	ALTA

Tabla Nro. 9: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de auxiliar administrativo según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

La persona con perfil laboral receptivo tiene una alta comparabilidad con lo que se requiere de su puesto actual. Esto se debe a que obtuvo un promedio de 72 puntos entre el total de las habilidades, destacando sus habilidades operativas, el trabajo en equipo y la flexibilidad. Además, se puede mencionar que la comunicación sería una característica a mejorar en el desempeño de la persona que ocupa el puesto de auxiliar.

5.3.5. Asistentes de Compras

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 10) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por los dos individuos que lo ocupan, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 6 Perfil De Personas	Individuo 7 Perfil Cordial
---	---	---------------------------------------

Búsqueda de Información	46	34
Comunicación	67	79
Enfoque al Cliente	76	83
Iniciativa	22	27
Negociación	65	59
Sensibilidad Interpersonal	96	84
Toma de decisiones y Resolución de problemas	27	28
PROMEDIO	57	56
COMPATIBILIDAD	MEDIA	MEDIA

Tabla Nro. 10: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de asistente de compras según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la tabla nro.10, se identifica que los individuos con distinto perfil, tienen una compatibilidad medida con el puesto actual que ocupan. De hecho, ambos individuos obtuvieron un promedio de puntaje casi igual, con diferencia de un punto.

Adicionalmente, se armó el gráfico nro.2 con dichos datos para poder comparar las mismas competencias entre los distintos perfiles:

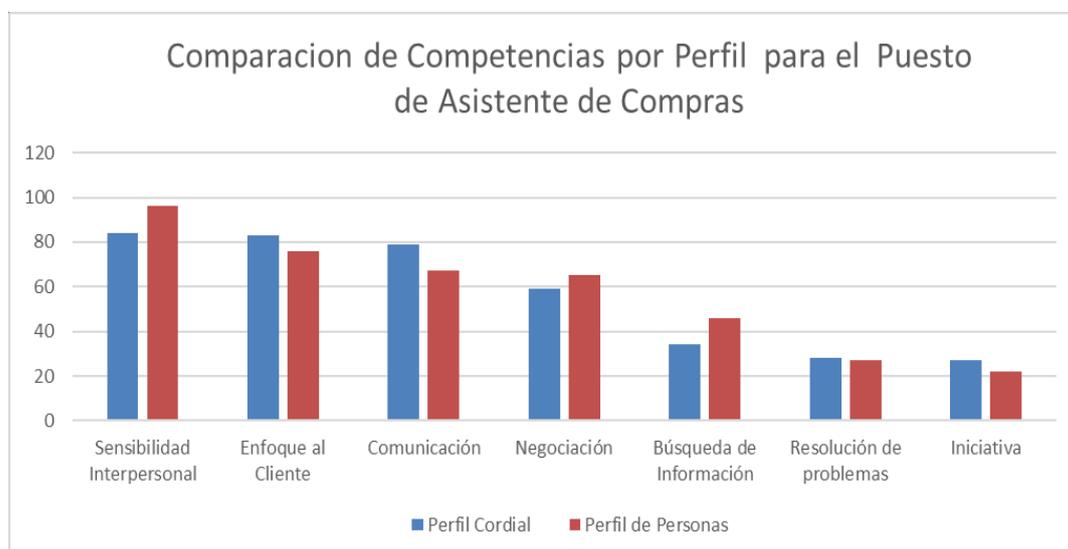


Gráfico Nro. 2: Comparación de competencias por perfil para puesto de asistente de compras.

Fuente: Elaboración propia.

Si se compara a ambos tipos de perfiles para el mismo puesto, podemos observar por un lado que, tanto en el perfil cordial como en el perfil de personas, existe un mismo orden en cuanto a las cualidades más compatibles con el puesto. Con esto se quiere

decir, que las competencias con mayor puntuación en ambos perfiles son las mismas y en el mismo orden, aunque con una leve puntuación entre ellas. Dichos aspectos son la sensibilidad interpersonal, el enfoque al cliente, la comunicación y la negociación.

En cuanto a las características menos compatibles al puesto son la búsqueda de información, resolución de problemas e iniciativas en ambos tipos de perfiles. También ambos perfiles presentan un mismo orden en cuanto a puntuación.

5.3.6. Coordinador de Dirección de Obra y Contratistas.

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 11) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por el individuo que lo ocupa, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 8 Perfil Cordial
Autoconfianza	57
Comunicación	79
Dirección de personas	37
Gestión del compromiso	37
Influencia y Persuasión	65
Liderazgo	66
Negociación	59
Perseverancia	60
Trabajo colaborativo	100
Trabajo en equipo	83
PROMEDIO	64
COMPATIBILIDAD	MEDIA

Tabla Nro. 11: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de Coordinador de obra según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, se desprende que la persona que ocupa dicho puesto posee un perfil cordial, con una compatibilidad intermedia y un promedio de 64 puntos.

A partir del mismo se puede fácilmente identificar que tal empleado se destaca por su trabajo colaborativo, trabajo en equipo y la comunicación. No obstante, la persona con

este tipo de perfil conductual posee dos aspectos a mejorar en su desempeño que son la gestión del compromiso y la dirección de personas.

5.3.7. Responsable de presupuesto

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 12) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por el individuo que lo ocupa, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 9 Perfil Dominador
Adaptación Ágil al Cambio	85
Comunicación	69
Enfoque Estratégico	92
Flexibilidad	68
Gestión del compromiso	95
Liderazgo	90
Negociación	79
Planificación	58
Sensibilidad Interpersonal	50
Trabajo en equipo	30
PROMEDIO	72
COMPATIBILIDAD	ALTA

Tabla Nro. 12: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de responsable de presupuesto según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

De la tabla expuesta, se puede determinar que dicho empleado con el perfil dominador obtuvo una alta compatibilidad con el puesto actual que ocupa

Un aspecto a destacar es que tres competencias son altamente compatibles estando por encima de los 90 puntos. Las habilidades dominantes son la gestión del compromiso, el enfoque estratégico y el liderazgo.

Adicionalmente, el responsable de presupuesto obtuvo una valoración alta en cuatro competencias necesarias para el puesto como la adaptación al cambio y la negociación. la comunicación y la flexibilidad. No obstante, una cualidad a mejorar es la competencia del trabajo en equipo debido a la baja puntuación que obtuvo este empleado en la participación del juego.

5.3.8. Analista de presupuesto

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 13) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por el individuo que lo ocupa, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 10 Perfil De Personas
Comunicación	67
Enfoque al Cliente	76
Gestión del compromiso	38
Habilidades Operativas	37
Negociación	65
Perseverancia	65
Planificación	55
Trabajo en equipo	91
PROMEDIO	62
COMPATIBILIDAD	MEDIA

Tabla Nro. 13: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de analista de presupuesto según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en dicha tabla, se determina que el empleado con tal perfil obtuvo una compatibilidad media con lo requerido para la posición. Las habilidades dominantes son el trabajo en equipo y el enfoque al cliente y las dos características a mejorar son la gestión del compromiso y las habilidades operativas ya que son necesarias para el puesto.

5.3.9. Coordinador/a general del proyecto

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 14) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por los tres individuos que lo ocupan, calculando su compatibilidad con el mismo.

Competencias requeridas para el puesto	Individuo 11 Perfil De Personas	Individuo 12 Perfil Proactivo	Individuo 13 Perfil De Argumentos
Adaptación Ágil al Cambio	22	86	48

Autoconfianza	55	71	84
Comunicación	67	88	42
Enfoque a Resultados	28	79	66
Flexibilidad	53	95	34
Gestión del compromiso	38	75	74
Iniciativa	22	77	70
Liderazgo	45	96	47
Planificación	55	27	100
Toma de decisiones y Resolución de problemas	27	57	90
PROMEDIO	41	75	66
COMPATIBILIDAD	MEDIA	ALTA	MEDIA

Tabla Nro. 14: Evaluación de competencias requeridas para el puesto de Coordinador de proyecto según perfil laboral. Fuente: Elaboración propia.

De la tabla expuesta, se puede determinar que el perfil más compatible es el proactivo que obtuvo promedio de 75 puntos, obteniendo una alta compatibilidad con el puesto actual que ocupa.

Sin embargo, se quiere mencionar que, si bien los otros dos individuos con otros estilos conductuales obtuvieron una compatibilidad media, la persona con perfil de argumentos se encuentra casi en los 70 puntos mientras que el sujeto con el perfil de personas obtuvo un puntaje muy inferior.

Adicionalmente, se armó el siguiente gráfico (Gráfico nro. 3) en forma lineal, con dichos datos, para poder comparar las mismas competencias entre los distintos perfiles: proactivo, cordial y de personas.

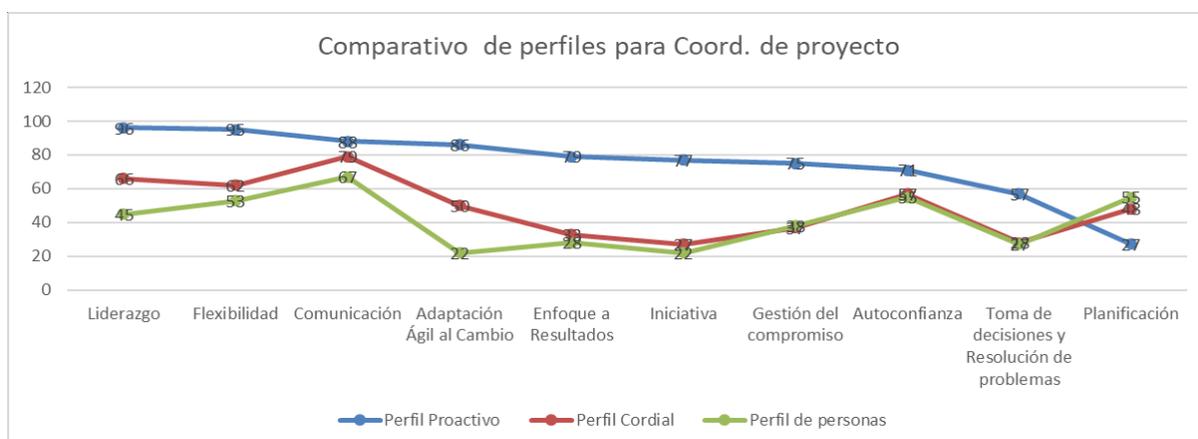


Gráfico Nro. 3: Comparativo de perfiles para Coordinador de proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Como primera observación general, se identifica de forma sencilla que, para las competencias necesarias al puesto de trabajo, la persona del perfil proactivo es la más adecuada al puesto ya que es quien posee un alto grado de compatibilidad en las habilidades.

Para poder ahondar más en detalle, se armó otro gráfico (Gráfico Nro.4), en forma de barra comparando cada competencia en los tres perfiles.

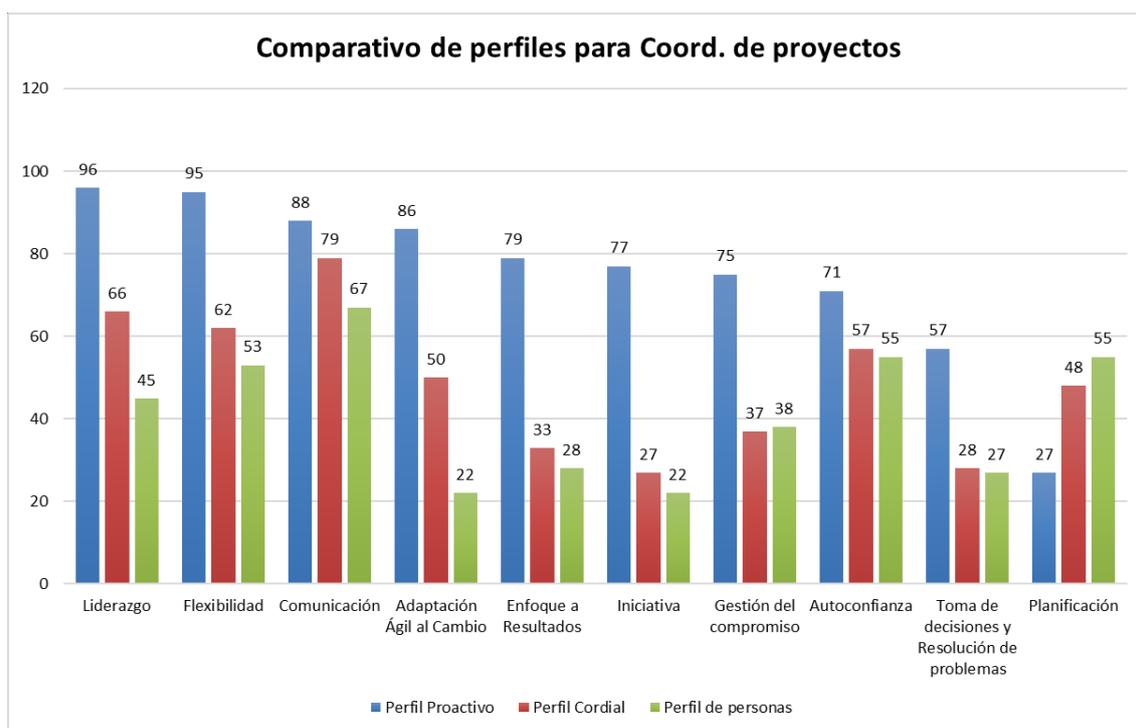


Gráfico Nro. 4: Comparativo de competencias por perfil para coordinador de proyectos.
Fuente: Elaboración propia.

De dicho gráfico se desprende que el tipo conductual de proactividad posee 8 de 10 competencias por encima de los 70 puntos, teniendo un alto grado de compatibilidad para lo que se necesita en el puesto de Coordinador para el área de proyectos. Mientras que si se observa el perfil cordial y de personas solamente la característica de comunicación es la que predomina entre esas siete.

Cómo último aspecto de análisis, se visualiza una sola competencia a mejor en el rendimiento de la persona de tipo proactivo que es la planificación. Por el contrario, dicha habilidad de planeamiento obtuvo el doble de puntuación en el perfil cordial y en el perfil de personas.

5.3.10. Proyectista

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 15) se muestran las puntuaciones obtenidas en las competencias pertinentes a este puesto laboral por los cinco individuos que lo ocupan, calculando su compatibilidad con el mismo.

Tabla Nro. 15 Evaluación de competencias requeridas para el puesto de Proyectista según perfil laboral.

Competencias	Individuo 14 Perfil Transformador	Individuo 15 Perfil Apegado a las Reglas	Individuo 16 Perfil Proactivo	Individuo 17 Perfil De Promoción	Individuo 18 Perfil De Personas
Adaptación Ágil al Cambio	100	88	86	54	22
Autoconfianza	82	56	71	73	55
Flexibilidad	57	83	95	56	53
Gestión del compromiso	73	41	75	58	38
Perseverancia	56	28	64	72	65
Sensibilidad Interpersonal	58	32	60	91	96
Trabajo colaborativo	76	73	55	88	83
PROMEDIO	72	57	72	70	59
COMPATIBILIDAD	ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIA	MEDIA

Fuente: Elaboración propia.

Al obtenerse el promedio de puntos que obtuvo cada proyectista, se pudo identificar de forma fácil que las personas con perfil transformador y perfil proactivo son las que poseen una alta compatibilidad con el puesto actual de Proyectista.

No obstante, se quiere mencionar que la persona con perfil de promoción también tiene compatibilidad media alta como así los otros dos individuos con otros perfiles son medianamente adecuados a lo que se precisa de la posición.

Adicionalmente, se obtuvieron un promedio de puntuación por competencia para los cinco proyectistas, para saber en términos generales cuál es la tendencia conductual del grupo. Dicha información se volcó en el gráfico a continuación (Gráfico Nro. 5) en donde se puede observar que el trabajo colaborativo es la competencia predominante, aunque otras cuatro habilidades rondan alrededor de los 70 puntos. Los aspectos de

perseverancia y gestión del compromiso son los de menor puntuación que se podrían mejorar, pero se encuentran por encima de los 50 puntos.

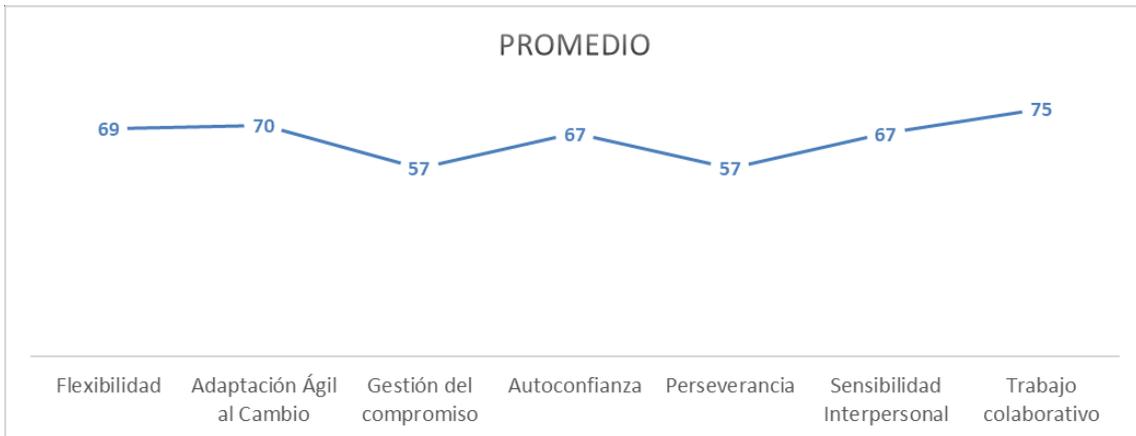


Gráfico Nro.5: Promedio de puntuación de las competencias para 5 proyectistas.
Fuente: Elaboración propia.

Analizando cada competencia en el siguiente gráfico comparativo de barras (Gráfico Nro.6), podemos ver en primera instancia que, en cuanto a la habilidad de flexibilidad, predomina el perfil proactivo sobre los otros. No obstante, en cuanto a la adaptación al cambio, el perfil transformador lidera la puntuación, aunque el perfil proactivo y el apegado a las reglas se le acercan bastante rondando los 80 puntos.

En cuanto a la gestión del compromiso, no es una competencia que se resalte en el grupo de perfiles, pero el perfil proactivo es quien predomina con casi 80 puntos. Por otro lado, el perfil transformador es quien gana en términos de autoconfianza y el perfil de promoción en el aspecto de perseverancia.

Como última observación vemos que el perfil de personas y el de promoción son los dominadores de las competencias de sensibilidad interpersonal y el trabajo colaborativo.

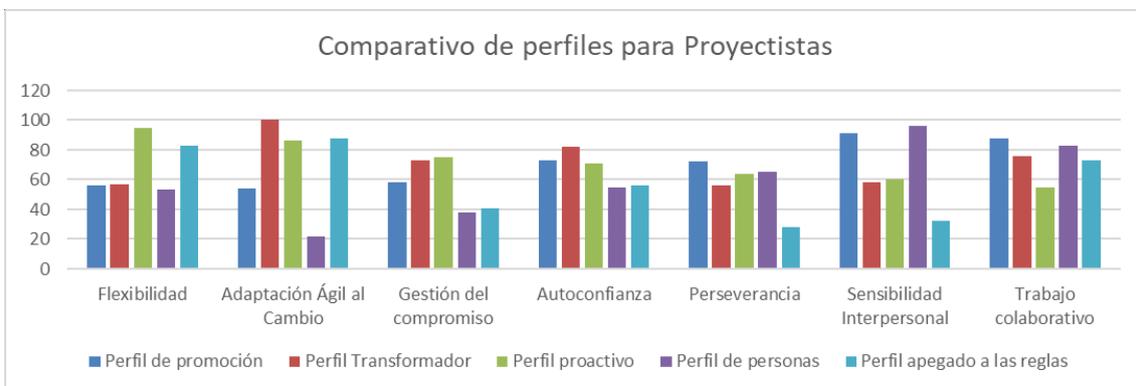


Gráfico Nro. 6: Comparativo de competencias por perfil para Proyectistas. Fuente: Elaboración propia.

5.3.10. Resumen de Resultados

En la siguiente tabla (Tabla Nro. 16) se muestran todos los perfiles conductuales, las puntuaciones y grado de compatibilidad de los empleados participantes con los puestos actuales de trabajo-

Área	Puesto	Individuo	Perfil	PUNTAJE	COMPATIBILIDAD
Directorio	Socio	1	De personas	51	MEDIA
Directorio	Socio	2	Exacto	47	MEDIA
Administración	Coordinador/a de área administración	3	Transformador	72	ALTA
Administración	Responsable de administración	4	De personas	52	MEDIA
Administración	Auxiliar Administrativo	5	Receptivo	72	ALTA
Compras	Asistente de compras de Materiales	6	De personas	57	MEDIA
Compras	Asistente de compras de Materiales	7	Cordial	56	MEDIA
Obra	Coordinador/a de dirección de obra y contratistas	8	Cordial	64	MEDIA
Presupuesto	Responsable de presupuesto	9	Dominador	72	ALTA
Presupuesto	Analista de presupuesto	10	De personas	62	MEDIA
Proyecto	Coordinador/a de proyecto	11	De personas	41	MEDIA
Proyecto	Coordinador/a de proyecto	12	Proactivo	75	ALTA
Proyecto	Coordinador/a de proyecto	13	De argumentos	66	MEDIA
Proyecto	Proyectista	14	Transformador	72	ALTA
Proyecto	Proyectista	15	Apegado a reglas	57	MEDIA
Proyecto	Proyectista	16	Proactivo	72	ALTA
Proyecto	Proyectista	17	De	70	MEDIA

			promoción		
Proyecto	Proyectista	18	De personas	59	MEDIA

Tabla Nro. 16: Resumen de resultados de puntaje y de compatibilidad de los participantes con los puestos de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

La empresa constructora, objeto del presente estudio, por un incremento de la demanda durante la pandemia de COVID-19, aumentó su nómina de personal en un 400% en un período de seis meses y continúa creciendo al día de hoy. Por este crecimiento acelerado se enfrenta a diversos desafíos propios del mismo: falta de claridad en la división de tareas y responsabilidades, y en la estructura organizacional, lo que se refleja en bajos rendimientos de los empleados y una pérdida en la calidad de los servicios otorgados a los clientes.

Ante la necesidad de superar estos desafíos la empresa se plantea los siguientes objetivos:

1. Definir la estructura organizacional y los puestos de trabajo de forma tal que acompañen a las necesidades de los clientes
2. Mejorar el desempeño del equipo para optimizar el uso de recursos y evitar el re-trabajo, liberando a los socios fundadores de tareas operativas para poder enfocarse en la toma de decisiones estratégicas.
3. Mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes por medio de la formación y desarrollo de los recursos humanos.
4. Mejorar el ambiente laboral de la empresa: generar un mayor nivel de compromiso y motivación del equipo, mejorar la gestión de los tiempos y mitigar los factores que contribuyen al estrés laboral.

Luego de cumplir su primer objetivo al desarrollar el *Manual de Puestos* (utilizado como fuente de información para el presente estudio), la empresa decide utilizar la herramienta de gestión Nawaiam, basada en la gamificación y en la inteligencia artificial, para obtener la información base necesaria para comenzar a trabajar en los siguientes puntos.

La plataforma Nawaiam permite obtener de forma rápida y sencilla los perfiles de conducta de los empleados así como también la evaluación de sus competencias. En conjunto, esta información permite saber si cada persona es compatible con el puesto de trabajo que desempeña, permitiendo una mejor administración del recurso humano. Además, permite conocer cuáles son sus competencias fuertes y en cuáles hacer foco para mejorarlas, acompañando su desarrollo profesional de forma óptima.

Dicho todo esto, para poder analizar la compatibilidad de sus competencias con lo que se requiere en los puestos de trabajo, se recurre al mapa de puestos y luego al manual que definen las habilidades y aptitudes de los mismos.

Del análisis de la información obtenida de la plataforma Nawaiam, para determinar la compatibilidad del perfil laboral de los empleados con sus correspondientes puestos de trabajo, se concluye que el nivel general de compatibilidad es óptimo. Es decir que, los empleados que han sido evaluados presentan comportamientos adecuados para las posiciones actuales de trabajo.

La conclusión final se basa en que, de los individuos analizados, dos tercios presentan una compatibilidad media y el tercio restante una compatibilidad alta por lo que el proyecto de investigación dio un resultado satisfactorio.

Como ninguno de los individuos presentó una compatibilidad baja, se deriva que no habría necesidad de grandes cambios, como reubicar personal o reemplazar personal, para mejorar el rendimiento del equipo.

Adicionalmente, se pudo concluir que el estilo conductual predominante es el perfil de personas, que, desde el punto de vista del negocio de la pyme constructora, el tipo de conducta tiende a ser muy efectivo. Las personas con tal estilo conductual son adecuadas a la hora de construir buenas relaciones con los clientes y lograr una buena calidad en el servicio brindado, destacándose por su escucha empática, sus habilidades de comunicación y persuasión.

Este resultado es por demás positivo para la empresa y es la seguridad de saber que sus empleados son compatibles con sus puestos, lo que les permitirá trabajar en planes de desarrollo personalizados. Los supervisores pueden acceder fácilmente a la información de los reportes y preparar un plan de acción para cada uno de los miembros de sus equipos; así como también hacer una división de tareas más eficiente considerando las fortalezas de los empleados al momento de la planificación.

No obstante, de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, se permite concluir que se pudieron identificar oportunidades de mejora en el rendimiento de los participantes especialmente en el rango alto, en donde los valores y comportamientos de los líderes se trasladan al resto de la organización.

Desde el punto de vista de quienes ocupan puestos de alto rango, es vital que puedan tener desarrolladas las competencias de enfoque estratégico, visión integral y toma de decisiones, para el correcto direccionamiento de los empleados en pos de lograr objetivos planteados por la organización.

En su futuro crecimiento, la herramienta también les brinda información invaluable al momento de seleccionar candidatos ya que puede considerar las competencias a nivel equipo y seleccionar a candidatos que puedan balancear algunas de las faltantes.

La incorporación de herramientas digitales lleva años haciendo la gestión de recursos humanos más accesible para las pequeñas y medianas empresas. Hoy, con la incorporación de la inteligencia artificial, el valor aportado por estas herramientas crece exponencialmente. Lo que antes hubiese llevado años de conocer e interactuar con el empleado hoy puede visualizarse en instantes, permitiendo una experiencia superior tanto para el empleador como para el empleado al dar visibilidad a necesidades y mecanismos normalmente tácitos en los ambientes laborales.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Aberdeen Group (2013). "A new look at new hires". *Recuperado de:*
<http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf>
2. BBVA Innovation center (2022) "El futuro de la gamificación, el método de las empresas para cautivar a clientes y empleados divirtiéndolo". *Recuperado de:*
<https://www.bbva.com/es/innovacion/el-futuro-de-la-gamificacion-el-metodo-de-las-empresas-para-cautivar-a-clientes-y-empleados-divirtiendolo/>
3. Cristina Gallego Gómez, Carmen De Pablos Heredero (2013). "La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias". *Recuperado de:*
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54928893010.pdf>
4. Forbes Argentina (2021). "Nawaiam desembarca en Estados Unidos y busca conquistar el mercado laboral de los jóvenes". *Recuperado de:*
<https://www.forbesargentina.com/negocios/nawaiam-desembarca-estados-unidos-busca-conquistar-mercado-laboral-jovenes-n8828>
5. GARTNER (2011). Maverick Research: *Motivation, momentum and meaning: How Gamification can inspire engagement*. United Kingdom: Gartner Research
6. Gómez, P. L., Barquero, J. D., & Pestana, J. V. (2021). Evidencia empírica del DISC en futuros líderes iberoamericanos: Una aportación de William Moulton Marston a la función 63 directiva. Anuario de Psicología/The UB *Journal of Psychology*, 51(3), Article 3. *Recuperado de:* <https://doi.org/10.1344/ANPSIC2021.51/3.30855>
7. Google Trends (Agosto 2023). "Gamificación, interés a lo largo del tiempo". *Recuperado de:*
<https://trends.google.es/trends/explore?date=all&q=gamificacion&hl=es>
8. Grupo Bimbo (2020). "Grupo Bimbo incorpora inteligencia artificial en sus procesos de reclutamiento". *Recuperado de:*
<https://www.grupobimbo.com/en/press/releases/innovation/grupo-bimbo-incorpora-inteligencia-artificial-en-sus-procesos-de>
9. Huertas Muñoz, L. V. M. (2021) .Gamificación ¿ Nueva tendencia en los procesos de gestión de Recursos Humanos? *Innova G*, (7), 19-24. *Recuperado de:*
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/25048>

10. Infonegocios (2021). "Nawaiam, el videojuego que te ayuda a reclutar personal para tu empresa, desembarca en EEUU y espera crecer 10 veces más en 2022 (factura US\$ 5 millones). *Recuperado de:*
<https://infonegocios.info/nota-principal/nawaiam-el-videojuego-que-te-ayuda-a-reclutar-personal-para-tu-empresa-desembarca-en-eeuu-y-espera-crecer-10-veces-mas-en-2022-factura-us-5-millones>
11. Ionos. "Gráfico Método DISC" (2023). *Recuperado de:*
<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/disc-el-test-de-personalidad/>
12. IproUP (2021). "Esta startup local no para de crecer: con solo un año de operaciones fue valuada en u\$s10 millones". *Recuperado de:*
<https://www.iproup.com/startups/20005-nawaiam-imparable-la-valoraron-en-us10-m-en- apenas-un-ano>
13. IproUP (2023). " Nawaiam: así es el videojuego con inteligencia artificial creado para conseguir trabajo". *Recuperado de:*
<https://www.iproup.com/innovacion/40346-nawaiam-asi-es-el-videojuego-que-te-ayuda-a- conseguir-empleo>
14. IproUP (2023). "Gamificación qué es y para qué sirve". *Recuperado de:*
<https://www.iproup.com/innovacion/37119-gamificacion-que-es-y-como-podes-usarla-para- tus-objetivos>
15. Kapp, K.M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons.
16. Kudert (2015). "La Ciencia detrás de Kudert. *Recuperado de:*
<https://es.scribd.com/document/472877902/la-ciencia-detras-de-kudert-compressed>
17. La información (2022). "Nawaiam, el videojuego para RRHH que seduce a Iberdrola, se une al metaverso". *Recuperado de:*
<https://www.lainformacion.com/emprendedores/nawaiam-el-videojuego-para-rrhh-que- seduce-a-iberdrola-se-une-al-metaverso/2857715/>
18. La Nación, (2022). "Se fue a vivir a Pinamar en pandemia y factura US\$500.000 al año con una startup que ofrece psicotécnicos "lúdicos". *Recuperado de:*
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/se-fue-a-vivir-a-pinamar-en-pandemia-y-factura- us500000-al-ano-con-una-startup-que-ofrece-nid08012022/>
19. LinkedIn (2023). "Inicio de operaciones de Nawaiam en Brasil". *Recuperado de:*

https://www.linkedin.com/posts/nawaiam_partners-nawaiam-brasil-activity-7085340429633695744-FH_-?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

20. LinkedIn (2023). “Los talentos piden procesos más ágiles y dinámicos”. *Recuperado de:*
<https://www.linkedin.com/pulse/los-talentos-piden-procesos-m%2525C3%2525A1s-%2525C3%2525A1giles-y-din%2525C3%2525A1micos-nawaiam%3FtrackingId=w8cr9SvPBRaVeMCVpWKnXw%253D%253D/?trackingId=w8cr9SvPBRaVeMCVpWKnXw%3D%3D>
21. LinkedIn (2023) “Opinión de Grupo Dietrich sobre Nawaiam”. *Recuperado de:*
https://www.linkedin.com/posts/nawaiam_dietrich-activity-7085013629560889344-IOFi?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
22. Marczewski, A. (2013). *Gamification: a simple introduction*.
23. Marston William (1928). “*Emotions of Normal People*”
24. Moreno Chilinguinga, Jefferson Gonzalo (2023). “Estilos conductuales según el modelo DISC y su incidencia en la satisfacción laboral en una empresa privada de Quito-Ecuador.” *Recuperado de:*
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/30540>
25. Noticias, El perfil (2022). “La start up Nawaiam que ofrece psicotécnicos lúdicos proyecta multiplicar su venta por 10 en 2022”. *Recuperado de:*
<https://noticias.perfil.com/noticias/empresas-y-protagonistas/la-startup-nawaiam-que-ofrece-psicotecnicos-ludicos-proyecta-multiplicar-su-venta-por-10-en-2022.phtml>
26. Nawaiam. Página principal. *Recuperado de:*
<https://nawaiam.com/>
27. Nawaiam. Sustento teórico. *Recuperado de:*
<https://nawaiam.com/ayuda-y-soporte/sobre-nawaiam/sustento-teorico/>
28. Nawaiam. Competencias. *Recuperado de:*
<https://nawaiam.com/ayuda-y-soporte/sobre-nawaiam/sustento-teorico/competencias-nawaiam/>
29. Werbach, K., y Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
30. Zichermann, G. & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design*. O’Reilly.

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1: INFORME INDIVIDUAL PARA EL PERFIL DE PERSONAS.

Descripción del Perfil de Conductas

En este fragmento usted contará con un resumen del estilo natural de conductas de esta persona en un contexto o ambiente ideal.

Posee la capacidad para relacionarse con personas nuevas y diferentes, debido a su estilo tranquilo, sociable, amable, colaborativo y sabrá ponerse en el lugar de los demás.

Sabe escuchar y comunicarse, por lo cual posee facilidad para realizar comunicaciones efectivas e influir en otros.

Es una persona carismática y tolerante, evitará el conflicto o confrontación. Se integrará como miembro de equipo de manera positiva.

Precisará libertad y un ambiente agradable para poder expresar sus pensamientos.

Será persistente, independiente en la realización de tareas, y necesitará tiempo para adaptarse y analizar. Podrá realizar tareas de mediano/largo plazo o de carácter rutinario.

Utilizará su criterio propio, lógica y experiencia para tomar decisiones, aunque en forma cuidadosa.

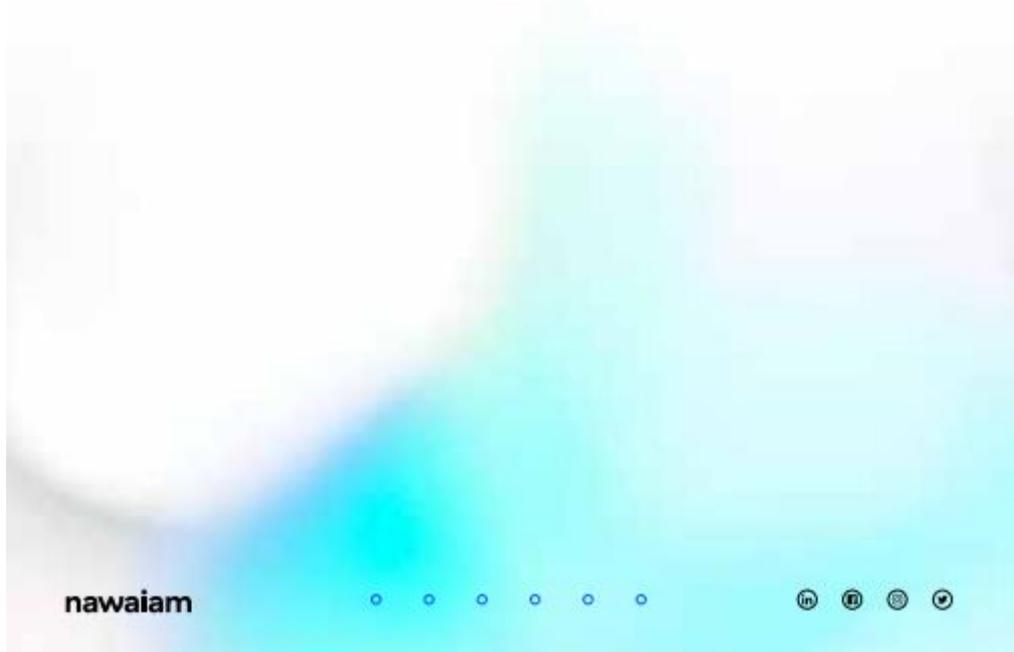
nawaiam



Contextos/Ambientes laborales ideales

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes acerca de las áreas, trabajos o ambientes en los que se desenvolverá de una forma más efectiva la persona que posee este perfil de conductas.

- Trabajos que impliquen análisis, persistencia y administración de información detallada.
- No tener que confrontar con los demás, necesita trabajar en un ambiente con buen clima laboral.
- Relacionarse con personas diferentes, donde pueda brindar ayuda y consejo.
- No tener que tomar decisiones que afecten a la gente.
- Contar con libertad para actuar de acuerdo a su criterio.



Aspectos a destacar

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes que se destacan del estilo natural de conductas de esta persona.

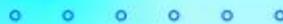
- Sabe escuchar y transmitir para lograr una comunicación efectiva.
- Es una persona tranquila y no se siente a gusto con la confrontación.
- Posee facilidad para generar contacto/relación con los demás.
- Podrá trabajar en equipo.
- Es una persona analítica y persistente, utilizará el criterio propio para realizar tareas.
- Sabrá colocarse en el lugar de los demás y les dedicará tiempo, debido a que es tolerante.

Aspectos a tener en cuenta o mejorar

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes que deberá poner atención, trabajar o desarrollar esta persona de acuerdo a su estilo natural de conductas.

- Podría faltarle firmeza al tomar decisiones, debido a que no sentirá comodidad al tener que confrontar con los demás.
- Podría involucrarse demasiado en los problemas de otros.
- Su estilo tranquilo, cuidadoso y calmado podría contraponerse a adoptar conductas proactivas en la toma de decisiones o para adaptarse rápidamente.
- Podría confiar fácilmente en los demás.

nawaiam



8.2. ANEXO 2: INFORME EMPRESARIAL PARA EL PERFIL DE PERSONAS

Cómo motivar y gestionar a esta persona

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes para saber cómo motivar, gestionar y liderar a esta persona en el trabajo.

Su superior deberá tener una relación amena, personal y de confianza para brindarle un espacio donde pueda expresar sus ideas, pensamientos e inquietudes.

Encuentra motivación relacionándose con muchas personas y brindando ayuda. Por el contrario, prefiere evitar las situaciones que impliquen conflicto o riesgo.

Le gusta trabajar en equipo, donde las responsabilidades sean compartidas.

Necesitará tiempo para adaptarse a los cambios, así como realizar sus asignaciones o tareas; no se sentirá comodidad ante la presión.

La comunicación será más efectiva cuando haga hincapié en el detalle, en un marco informal, verbal y amistoso.

Será eficiente en tareas repetitivas donde deba aplicar concentración, paciencia y persistencia.

Un ambiente amigable y organizado le brindará seguridad.

Es importante supervisar sus tareas dado que podría sufrir algunos retrasos, tanto por priorizar la calidad como por asumir tareas de otros debido a su alto grado de empatía.

Podría necesitar apoyo de su jefe/a ante decisiones arriesgadas, rápidas o difíciles.

Valorará el reconocimiento público de su trabajo pero de manera formal.

nawaiam



Estilo de Comunicación

En este fragmento usted contará con algunos puntos a destacar del estilo de comunicación y la relación con los demás de esta persona en el trabajo.

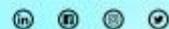
- Sabe expresarse y escuchar, por lo tanto tiene desarrolladas las habilidades necesarias para una comunicación efectiva.
- No tendrá inconvenientes en dedicarle tiempo a los demás para comunicar y ayudar, debido a que se caracteriza por la tranquilidad y la paciencia.
- Es una persona extrovertida, amistosa, amable y segura al comunicarse, por lo tanto podría generar entusiasmo en los otros.
- Tiene habilidades para persuadir e influir.

Estilo de Toma de decisiones

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes de cuál es el estilo de toma de decisiones de esta persona en el trabajo.

- Es independiente cuando piensa pero buscará el consenso para la toma de decisiones.
- Es una persona cautelosa y analizará de acuerdo a su criterio o experiencia cuál podría ser la mejor decisión.
- Podría tomarse mucho tiempo para decidirse y sufrir demoras.
- Tendrá en cuenta a los demás cuando deba tomar decisiones.

nawaiam

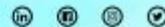
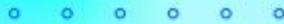


Liderando equipos de trabajo *(en caso de corresponder)*

En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes de cuál es el estilo de Liderazgo que tendrá esta persona en el trabajo.

- Su liderazgo es orientado al trabajo en equipo brindando un ambiente con buen clima laboral, dando espacio para consultas y comprendiendo las necesidades de sus colaboradores.
- Puede tolerar los momentos de presión y se mostrará con control.
- Podría ser demasiado tolerante con aquellos que no estén rindiendo de la forma esperada.
- No sentirá comodidad tomando decisiones que afecten a la gente y su imagen personal.
- Confiará en su equipo y delegará tareas, aunque podría tener que supervisar más de cerca a sus colaboradores para que no bajen su rendimiento.
- Le agrada apoyar y ayudar a sus colaboradores; poseerá apertura para escuchar opiniones y dar consejos.
- No será una persona autoritaria, comunicará, motivará, persuadirá e influirá a los demás para que hagan sus asignaciones o tareas.

nawaiam



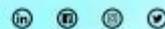
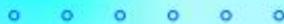
Estilo Comercial *(en caso de corresponder)*

En este fragmento usted contará con un resumen del estilo natural de conductas de esta persona en torno a la relación con tareas de tipo comercial/ventas para clientes externos e internos.

- Se mostrará como una persona amable, tranquila, estable, amistosa y conversadora en sus primeros contactos y presentaciones, por lo tanto podría tener facilidad para generar relaciones interpersonales.
- Posee habilidades para comunicarse e influir en los otros debido a su estilo extrovertido.
- Posee empatía y escucha; por lo tanto, podría ser eficiente en la detección de necesidades y señales de compra.
- No será una persona directa en el momento de cerrar ventas. Se valdrá de sus habilidades para construir lazos interpersonales, también usará la persuasión, la creatividad y la tranquilidad para superar objeciones; de todos modos, podría encontrar más dificultad frente a clientes más agresivos o técnicos.
- Su capacidad de escucha, habilidades de comunicación, predisposición a ayudar, persistencia, además de ser una persona empática, generan un contexto ideal para la construcción de buenas relaciones con los clientes. Por lo tanto, podría ser muy eficiente en el servicio al cliente, que luego podría capitalizar para concretar nuevas ventas.



nawaiam



8.3. ANEXO 3: TABLERO DE PUNTUACIONES DE COMPETENCIAS

Individuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Puesto	Soci o Fun dad or	Soci o Fun dad or	Coordina do r/a General de Administra ción	Respons able de Administ ración	Auxili ar Admi nistrat ivo	Asiste nte de Comp ras	Asiste nte de Comp ras	Coordi nador /a de Obra	Respon sable de Presupu esto
Perfil	De per son as	Exa cto	Transform ador	De perso nas	Rece ptivo	De perso nas	Cordi al	Cordi al	Domin ador
Adaptación Ágil al Cambio	22	61	100	22	55	22	50	50	85
Agente de Clima	72	51	81	72	35	72	87	87	57
Agilidad en la Satisfacción al Cliente	46	54	100	46	27	46	73	73	74
Autoconfianza	55	43	82	55	49	55	57	57	96
Autogestión del aprendizaje - Competencia digital	48	36	94	48	29	48	59	59	86
Búsqueda de Información	46	44	50	46	77	46	34	34	81
Colaboración en red - Competencia digital	49	32	86	49	31	49	56	56	87
Comunicación	67	46	90	67	30	67	79	79	69
Comunicación digital	36	61	98	36	37	36	62	62	83
Desarrollo de Personas	86	63	39	86	75	86	78	78	45
Dirección de personas	38	29	70	38	46	38	37	37	94
Enfoque a Resultados	28	42	89	28	49	28	33	33	100
Enfoque al Cliente	76	60	72	76	44	76	83	83	82
Enfoque Estratégico	35	34	61	35	62	35	30	30	92
Flexibilidad	53	100	57	53	84	53	62	62	68

Gestión del compromiso	38	29	73	38	47	38	37	37	95
Gestión del Riesgo	26	43	65	26	72	26	24	24	92
Gestión Digital de la Información	40	29	84	40	36	40	48	48	94
Habilidades Operativas	37	67	51	37	96	37	34	34	69
Influencia y Persuasión	52	42	97	52	26	52	65	65	82
Iniciativa	22	41	85	22	56	22	27	27	100
Innovación	22	54	84	22	67	22	28	28	94
Liderazgo	45	39	99	45	34	45	66	66	90
Liderazgo en red - Competencia digital	58	33	83	58	34	58	60	60	84
Negociación	65	35	74	65	39	65	59	59	79
Orientación a la Calidad	45	72	41	45	100	45	43	43	58
Orientación al Mercado	44	30	68	44	47	44	41	41	90
Perseverancia	65	34	56	65	52	65	60	60	71
Planificación	55	60	32	55	93	55	48	48	58
Sensibilidad Interpersonal	96	54	58	96	56	96	84	84	50
Sensibilidad Polítca	79	49	40	79	73	79	67	67	62
Toma de decisiones y Resolución de problemas	27	37	59	27	69	27	28	28	92
Trabajo colaborativo	83	96	76	83	69	83	100	100	27
Trabajo en equipo	91	79	26	91	93	91	83	83	30
Visión Integral	44	20	53	44	54	44	35	35	100

Individuo	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Puesto	Analista de Presupuesto	Coord. de Proyecto	Coordinador/a General de Proyecto	Coordinador/a General de Proyecto	Proyectista	Proyectista	Proyectista	Proyectista	Proyectista
Perfil	De personas	De personas	Proactivo	De argumentos	Transformador	Apegado a reglas	Proactivo	De promoción	De personas
Adaptación Ágil al Cambio	22	22	86	48	100	88	86	54	22
Agente de Clima	72	72	84	40	81	34	84	96	72
Agilidad en la Satisfacción al Cliente	46	46	98	30	100	49	98	92	46
Autoconfianza	55	55	71	84	82	56	71	73	55
Autogestión del aprendizaje - Competencia digital	48	48	92	47	94	37	92	84	48
Búsqueda de Información	46	46	45	98	50	55	45	41	46
Colaboración en red - Competencia digital	49	49	89	53	86	34	89	80	49
Comunicación	67	67	88	42	90	36	88	95	67
Comunicación digital	36	36	97	32	98	73	97	78	36
Desarrollo de Personas	86	86	40	85	39	42	40	72	86
Dirección de personas	38	38	75	73	70	42	75	58	38
Enfoque a Resultados	28	28	79	66	89	60	79	55	28
Enfoque al Cliente	76	76	96	59	72	35	96	95	76
Enfoque Estratégico	35	35	60	88	61	51	60	43	35
Flexibilidad	53	53	95	34	57	83	95	56	53
Gestión del compromiso	38	38	75	74	73	41	75	58	38
Gestión del	26	26	58	88	65	68	58	33	26

Riesgo									
Gestión Digital de la Información	40	40	87	60	84	38	87	70	40
Habilidades Operativas	37	37	36	98	51	87	36	23	37
Influencia y Persuasión	52	52	95	40	97	39	95	89	52
Iniciativa	22	22	77	70	85	69	77	42	22
Innovación	22	22	71	73	84	85	71	35	22
Liderazgo	45	45	96	47	99	49	96	85	45
Liderazgo en red - Competencia digital	58	58	87	56	83	31	87	85	58
Negociación	65	65	77	63	74	30	77	81	65
Orientación a la Calidad	45	45	28	99	41	84	28	26	45
Orientación al Mercado	44	44	72	76	68	37	72	61	44
Perseverancia	65	65	64	76	56	28	64	72	65
Planificación	55	55	27	100	32	63	27	34	55
Sensibilidad Interpersonal	96	96	60	65	58	32	60	91	96
Sensibilidad Política	79	79	54	86	40	35	54	71	79
Toma de decisiones y Resolución de problemas	27	27	57	90	59	60	57	32	27
Trabajo colaborativo	83	83	55	47	76	73	55	88	83
Trabajo en equipo	91	91	29	86	26	61	29	54	91
Visión Integral	44	44	68	82	53	45	68	51	44